

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Rustam, Rasulong dan Aziza (2019) tentang Analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada rumah sakit Sultan Dg. Raja Bulukambang. Metode pendekatan kuantitatif deskriptif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan alat ukur dari penelitian ini yaitu kuisioner dan observasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan secara umum bahwa Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* pengukur kinerja organisasi, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek dapat diukur. Penerapan *Balanced Scorecard* dimungkinkan karena Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba telah memformulasikan visi, misi dan strateginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba dikatakan cukup baik apabila menggunakan *Balanced Scorecard*. Dan selanjutnya pengukuran kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba menggunakan *Balanced Scorecard* periode 2 tahun menunjukkan hasil yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Sholihah, Kosasih dan Suprpti (2020) tentang analisis penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* di rumah sakit Dr. Etty Asharto Batu. Menggunakan metode deskriptif kuantitatif, teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dengan alat penelitian yaitu interview, kuisioner, dan studi pustaka. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan kinerja Rumah Sakit dr.Etty Asharto Batu dinyatakan cukup jika dilihat dari empat perspektif dalam *balanced scorecard*. Penilaian kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dapat terus digunakan untuk kedepannya dikarenakan *balanced scorecard* mampu memberikan gambaran lebih luas dan terstruktur dibanding dengan sistem tradisional.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizki, Yenti, dan Maulana(2019) tentang *Balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada Rsud Prof.Dr. Ma. Hanafiah Ms Batusangkar. Penelitian menggunakan metode deskriptif kuantitatif, teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif dan menggunakan alat ukur kuisioner. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar di tinjau dari perspektif keuangan berdasarkan ketiga rasio yaitu: rasio ekonomi, efisiensi dan efektifitas menghasilkan kinerja yang baik. Perspektif pelanggan menghasilkan kinerjanya baik. Hal ini ditinjau dari tingkat kepuasan pasien atau pelanggan yang berobat ke RSUD Prof, Dr, M.A Hanafiah MS Batusangkar.Pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil hasil kinerja yang baik dilihat dari proses inovasi, operasi dan layanan purna jual telah memenuhi kriteria pada *balanced scorecard*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan kinerja yang baik karena berhasil melaksanakan pelatihan yang diberikan kepada karyawan, pegawai dan medis karena sudah sesuai dengan target berdasarkan retensi pekerja dan produktifitas pekerja terhadap RSUD Prof, Dr, M. Ahanafiah MS Batusangkar untuk melayani pasien yang pergi berobat.

Penelitian dari penelitian dilakukan oleh Safitri, Prastiwi dan Setianto (2022) tentang analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSI Surabaya. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, teknik analisis digunakan adalah analisis deskriptif alat ukur yang digunakan yaitu melalui wawancara, observasi, web, jurnal, buku, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai baik kecuali rasio likuiditas. Perspektif pelanggan dinilai baik. Perspektif proses bisnis internal dinilai baik semua kecuali parameter *Bed turn over*. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Suma(2022) tentang analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Menggunakan metode kualitatif dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Alat ukur penelitian ini menggunakan kuisioner dan

dokumentasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan untuk rasio aktivitas dikategorikan tidak sehat. Perspektif pelanggan serta pertumbuhan dan pembelajaran dikategorikan sangat sehat. Perspektif bisnis internal dikategorikan tidak ideal karena berada di bawah standar Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Penelitian oleh Mitrawati, Subiyantoro dan Harmono(2018) tentang pengukuran kinerja Rsud Dr. Saiful Anwar Malang melalui metode *Balanced Scorecard*. Metode yang digunakan campuran yaitu kualitatif dan kuantitatif dan teknik analisis data menggunakan *mixed methods* yaitu penggabungan antara kuantitatif dan kualitatif alat ukur menggunakan hasil observasi dan wawancara, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja publik berdasarkan metode *Balanced Scorecard* Rsud Dr. Saiful Anwar Malang 2014 - 2016 terbagi menjadi 4 pendekatan: pendekatan pelanggan, pendekatan keuangan, pendekatan dengan proses bisnis internal dan keseluruhan pembelajaran & pertumbuhan termasuk dalam kinerja yang baik. Kinerja rumah sakit Dr.Saiful Anwar Malang dalam perspektif pelanggan termasuk dalam kategori sangat baik dengan nilai mencapai 83,28, Kinerja RSUD Dr.Saiful Anwar Malang dalam perspektif keuangan termasuk dalam kategori baik, Kinerja RSUD Dr.Saiful Anwar Malang dalam perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori baik, dan kinerja RSUD Dr.Saiful Anwar Malang dalam perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan termasuk dalam kategori baik, sehingga dapat dikatakan bahwa RSUD Dr.Saiful Anwar Malang mampu meningkatkan kapabilitas karyawan dan komitmen karyawan.

Penelitian oleh Hakim, Djahhuri dan Hariad(2021) tentang aplikasi pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada rumah sakit Muhammadiyah Lamongan. Menggunakan Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif. Teknik analisis penelitian data yaitu *mixed methods*, alat ukur diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini yaitu pengukuran perspektif keuangan menunjukkan bahwa Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan memiliki kondisi keuangan yang cukup baik, sejalan dengan hasil dari perspektif pelanggan yang

secara umum juga baik yang direpresentasikan oleh pandangan sebagian besar pelanggan yang menilai pelayanan rumah sakit yang cukup baik.

Penelitian oleh Nainggolan & Adrianti,(2023) tentang analisis *Balanced scorecard* sebagai alat ukur penilaian kinerja pada rumah sakit Bhayangkara Balikpapan, Menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Teknik analisis daya deskriptif dan komparatif, alat ukur menggunakan kuisioner, dokumentasi dan studi literatur. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa (1) Perspektif keuangan diukur dengan 3 instrumen yaitu rasio ekonomi berada pada level “ekonomis”, rasio efisiensi berada pada level “kurang efisien”, dan rasio efektivitas berada pada level tingkat “sangat efektif”. (2) Perspektif pelanggan menunjukkan “sangat puas” sebesar 90% dan “puas” sebesar 10%. (3) Perspektif bisnis internal diukur dengan 5 instrumen yaitu *Bed Occupancy Rate* (BOR) berada pada level “ideal” (69,48%), *Average Length of Stay* (ALOS) berada pada level “ideal” (6 hari).), *Turn Internal Over* (TOI) berada pada level “efisien” (3 hari), *Net Death Rate* (NDR) berada pada level “ideal” (22 orang per 1.000 pasien), dan *Gross Death Rate* (GDR) berada pada tingkat "ideal" (43 orang per 1.000 pasien). (4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan 2 indikator, yaitu karyawan tingkat retensi dengan skor "baik" dan tingkat pelatihan karyawan dengan skor "baik".

Penelitian oleh Anggraini , Azizah dan Suseno (2022). Penelitian ini berjudul analisis pengukuran kinerja instansi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada puskesmas X kabupaten Bekasi. Metode penelitian ini menggunakan kuantitatif, teknik analisis data analisis deskriptif dan alat ukur menggunakan observasi, kuesioner, wawancara, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif keuangan yaitu pada rasio ekonomi dan rasio efisiensi dikategorikan baik, sedangkan rasio efektivitas dikategorikan kurang baik. Pada perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan pasien yang baik, kemampuan mempertahankan pasien lama (retensi) yang baik sedangkan memperoleh pasien baru (akuisisi) dinilai kurang baik. Pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan aspek peralatan, sarana prasarana, dan proses menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

yaitu kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan menunjukkan hasil kinerja yang baik. Dengan demikian secara keseluruhan dilihat dari empat perspektif *balanced scorecard* tersebut kinerja Puskesmas telah mencapai hasil yang baik.

B. Kajian Teori

1 Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran ,tujuan,misi,visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan *strategi planning* suatu perusahaan (Maksum, 2018). Pengukuran kinerja merupakan alat untuk mengukur kinerja pegawai pada suatu organisasi seperti rumah sakit demi untuk mencapai suatu tujuan yang di harapkan oleh rumah sakit. Rumah sakit merupakan organisasi publik yang bergerak dibidang Kesehatan, ada beberapa indikator pengukuran kinerja yang biasanya dipakai oleh rumah sakit yaitu pengukuran kinerja tradisional, *value for money* dan juga *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja rumah sakit saat ini sering menonjolkan sisi keuangan, manajemen sering dikatakan berhasil apabila telah mencapai tingkat keuntungan yang tinggi dari segi pendapatan yang kemudian akan diikuti dengan imbalan jasa pelayanan bagi karyawan yang juga meningkat(Riwu, 2021).

Menurut Lubis, Pane, & Nurjanah, (2023) pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya,termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan jasa: kualitas jasa yakni seberapa baik jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan: hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan: dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan.Jadi pengukuran kinerja adalah proses penilaian tujuan dan strategis organisasi guna untuk meningkatkan pencapaian suatu organisasi. Pengukuran kinerja memiliki indikator yaitu indikator pengukuran kinerja tradisional, *value for money* dan juga *balanced scorecard*.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu

kegiatan pengukuran yang bertujuan untuk menilai pencapaian suatu kegiatan organisasi . Hasil pengukuran kinerja digunakan sebagai bahan yang akan memberikan informasi tentang capaian prestasi pelaksanaan suatu rencana.

2 Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja

Menurut Hartati (2022) Pengukuran kinerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar dapat mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan yang diinginkan oleh organisasi.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja, serta sebagai landasan untuk memberikan penghargaan kepada orang yang telah mencapai atau melebihi tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut mahsun (2013) tujuan pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, keterampilan atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.
- c. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya. Penerapan penilaian kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi dengan menciptakan keadaan dimana setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi.
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan, pemberian penghargaan dan hukuman. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem penghargaan seperti kenaikan gaji/tunjangan,

promosi atau hukuman seperti penundaan promosi atau teguran, yang memiliki hubungan yang jelas dengan pengetahuan, ketrampilan dan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

- e. Memotivasi pegawai. Dengan adanya penilaian kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi atau baik akan memperoleh penghargaan.
- f. Menciptakan akuntabilitas publik. Penilaian kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas. Kinerja tersebut harus diukur dan dilaporkan dalam bentuk laporan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dan berguna bagi pihak internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Riadi (2006) manfaat pengukuran kinerja sebagai berikut :

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu sasaran strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan sesuatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut. Uraian manfaat pengukuran kinerja tersebut sudah cukup baik, hanya saja kekurangannya belum mengungkapkan manfaat pengukuran kinerja terkait dengan aspek non-market yaitu lingkungan dan sosial.

3 Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh sektor publik merupakan pengukuran kinerja yang mengarah pada bagian keuangan saja dan merujuk pada pendapatan profit. Pengukuran kinerja pada organisasi sering menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya difokuskan pada keberhasilan jangka pendek saja tanpa harus memikirkan keberhasilan jangka Panjang.

Menurut Mahsun, (2013) organisasi sektor publik merupakan sebuah organisasi sosial, organisasi non-profit, maupun organisasi pemerintahan yang memiliki kepentingan umum kepada masyarakat dan menyediakan barang ataupun jasa kepada masyarakat atau publik dimana pembayaran diterima dengan pajak ataupun pendapatan negara lainnya yang telah diatur dengan hukum yang ada. jadi untuk fasilitas rumah sakit yang di dirikan oleh bupati dogiyai juga mengunnakan pendapatan daerah yang direalisasikan untuk menunjang Kesehatan pada masyarakat.

Selanjutnya untuk mengukur kinerja organisasi tentunya organisasi harus memiliki sistem pengukuran kinerja yang lebih menunjang tidak hanya mengukur pada sisi keuangan saja melainkan juga diukur dari non keuangan karena aspek sosial juga sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memperbaiki kinerja pemerintah, pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi kepada pelanggan. Pengukuran kinerja organisasi sektor publik memiliki banyak indikator yaitu *balanced scorecard* dan juga *value for money* dua indikator ini biasanya digunakan oleh organisasi publik untuk digunakan sebagai tolak ukur kinerja suatu organisasi.

Menurut mahmudi (2010) mengatakan bahwa *value for money* merupakan penghargaan terhadap setiap rupiah secara layak dan digunakan dengan sebaik-baiknya sehingga menjadi konsep yang harus ada dalam organisasi sektor publik serta terdiri dari tiga elemen utama, yaitu ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Sedangkan Mardiasmo (2002) menjelaskan bahwa *value for money* merupakan konsep yang

digunakan dalam organisasi sektor publik sebagai dasar pengelolaannya yang terdiri dari tiga elemen utama, yaitu ekonomis, efisiensi, dan efektivitas.

Metode *balanced scorecard* juga biasanya digunakan oleh organisasi publik untuk mengukur pengukuran kinerja yang digunakan dalam empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif proses bisnis internal. Keempat elemen ini saling berkaitan antara satu sama yang lain, *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard* yang artinya *balanced* adalah seimbang dan *scorecard* adalah kartu skor. Kartu skor adalah kartu yang sering digunakan oleh karyawan untuk mencatat hasil kinerja tidak hanya untuk mencatat tetapi juga kartu skor juga bisa digunakan untuk dapat merencanakan berapa skor yang akan di dapat kedepannya. Salah satu sektor publik adalah rumah sakit. Rumah sakit merupakan tempat atau sarana untuk berobat yang disediakan oleh pemerintah untuk masyarakat dapat menggunakan sebagai tempat untuk menyembuhkan sakit. Menurut WHO (*World Health Organization*), rumah sakit adalah institusi merupakan bagian integral dari organisasi kesehatan dan organisasi sosial, yang berfungsi menyediakan pelayanan kesehatan secara lengkap (komprehensif), baik itu berupa penyembuhan penyakit (kuratif) maupun pencegahan penyakit (preventif) kepada masyarakat luas. Rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian kesehatan. Rumah sakit umum daerah sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggung jawaban baik secara finansial maupun non finansial kepada pemerintah daerah dan masyarakat pengguna jasa (Fatimah, Kurdi, & Thamrin, 2016). Pelayanan disebuah rumah sakit yang bermutu menjadi tolak ukur bagi kepuasan pasien sehingga rumah sakit memberikan pelayanan yang efektif. Dua faktor yang utama dalam pelayanan rumah sakit yaitu pelayanan yang baik dan terdapat alat penunjang kesehatan pada rumah sakit hal ini akan meningkatkan kinerja dari rumah sakit baik dari segi keuangan dan non keuangan.

4 Konsep *balanced scorecard*

Menurut Muyadi, (2020) Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek keuangan dan non keuangan jangka pendek dan jangka panjang internal dan eksternal. Oleh karena itu jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan dimasa depan personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka Panjang, serta antara kinerja yang bersifat internal dan eksternal. Konsep *balanced scorecard* juga memiliki empat perspektif yang menunjang indikator ini layak digunakan untuk pengukuran kinerja antara lain yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

5 Pengukuran kinerja *Balanced scorecard*

Balanced scorecard merupakan pengukuran kinerja yang digunakan oleh organisasi keuangan dan nonkeuangan. Menurut Mitrawati, Subiyantoro, & Harmono, (2018) *Balanced Scorecard* sendiri merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun nonkeuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan antara lain aspek keuangan, Pelanggan proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran (Blocher). Berikut empat perspektif *balanced scorecard* (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young 2012).

a. Perspektif Keuangan

Menurut Fahmi (2012: 2) kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauhmana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan

menggunakan aturan-aturan pelaksanaan perusahaan secara baik dan benar. Pada perspektif keuangan menggunakan standar kinerja keuangan yaitu memakai analisis rasio keuangan berupa rasio profitabilitas dan likuiditas. Karena ukuran kinerja keuangan dapat memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan melaksananya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba. Perspektif keuangan berkaitan dengan kinerja keuangan organisasi didalam perusahaan.

1) Rasio profitabilitas

Jenis ini difungsikan untuk mengukur memperoleh banyak keahlian untung dari kegiatan produksi yang dilaksanakan. Ada lima rasio yang akan dipakai diantaranya return on investment (ROI) dan net profit margin, rasio ekonomi, rasio efektivitas dan rasio efisien.

a. *Return on Investment (ROI)*

Merupakan pengukuran kemampuan perusahaan didalam menghasilkan keuntungan dalam jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam rumah sakit. Semakin tinggi rasio ini semakin baik pula keadaan sesuatu rumah sakit artinya jika ROI lebih dari 5% (persen) maka dianggap layak.

$$ROI = \frac{\text{Penghasilan setelah pajak}}{\text{investasi}} \times 100\%$$

b. *Net profit margin*

Yaitu rasio yang dipakai untuk menilai keuntungan bersih setelah pajak yang membanding dengan penjualan.

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{SHU Bersih}}{\text{pendapatan operasional}} \times 100\%$$

c. Rasio ekonomi

Yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang

mencangkup juga pengelolaan secara hati-hati atau hemat dan tidak ada pemborosan.

$$\text{Rasio ekonomi} = \frac{\text{Pengeluaran belanja}}{\text{anggaran belanja}} \times 100\%$$

d. Rasio efisien Rasio

Yang menggambarkan perbandingan antara belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan.

$$\text{Rasio efisien} = \frac{\text{total biaya}}{\text{realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

2) Rasio Likuiditas

Rasio ini difungsikan untuk menghitung sampai mana jauh pangkat kapabilitas entitas untuk membayar kewajiban jangka pendeknya yang hendak jatuh tempo.

a) *Current ratio*

Merupakan ukuran yang paling umum digunakan untuk menganalisis posisi modal suatu perusahaan yaitu dengan cara membandingkan antara jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar. Rasio ini menunjukkan tingkat keamanan kreditor jangka pendek atau kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutang tersebut. Semakin tinggi current ratio semakin pula kemampuan perusahaan untuk membayar tagihan-tagihan.

$$CR = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

b) *Cash ratio*

Merupakan alat likuid yang paling dipercaya, bertambah tinggi *cash ratio* berarti jumlah uang *cash* yang tersedia besar sehingga pelunasan hutang pada saatnya tidak akan mengalami kesulitan tetapi terlalu tinggi akan mengurangi potensi untuk mempertinggi *rate of return* (keuntungan atau kerugian bersih

dari investasi selama periode tertentu)

$$CR = \frac{\text{kas} + \text{bank}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

c) *Quick ratio*

Elemen-elemen aktiva lancar selain inventori, dianggap paling likuid untuk menjamin pembayaran hutang pada saat jatuh tempo, apabila rasio kurang dari 100% maka posisi likuid dianggap kurang baik.

$$CR = \frac{\text{aktiva lancar} - \text{persediaan}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Merupakan rumah sakit harus mampu mempertahankan loyalitas dan kepuasan pelanggan di dalam mengukur kepuasan pelanggan terdapat empat tahap dalam mempertahankan kepuasan pelanggan diantaranya yaitu pangsa pasar artinya presentase dari total penjualan seluruh perusahaan dipasar produk tertentu atau luasnya total pasar yang dapat dikuasai oleh suatu rumah sakit yang biasanya dinyatakan dalam bentuk presentase.

Kepuasan pelanggan merupakan jika konsumen sudah memakai barang atau jasa yang diberikan tetapi dengan harapan yang konsumen inginkan.

Retensi pelanggan adalah pemeliharaan hubungan bisnis atau terjadinya ikatan batin yang berkelanjutan antara produsen dengan pelanggan dalam jangka waktu yang Panjang.

Profitabilitas pelanggan merupakan mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh rumah sakit dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan merupakan keuntungan jasa produk dibagi total pendapatan neto jasa /produk dinyatakan dalam persen.(Maksum, 2018)

Dalam melakukan pengukuran kinerja melalui manajemen pada perspektif pelanggan diukur menggunakan tingkat kepuasan masyarakat atau pasien dan

pelanggan acquisition, yang digunakan dalam pengukuran ini yaitu:

1) *Customer Retention*(retensi pelanggan)

Melihat dimana rumah sakit dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama. Retensi pelanggan dinilai baik, bila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang jika mengalami penurunan.

$$CR = \frac{\text{Jumlah peanggan lama}}{\text{Jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

2) *Customer acquisition* (proses dalam mendapatkan pelanggan)

Customer acquisition dengan melihat jumlah pasien baru yang berhasil diperoleh oleh rumah sakit.pengukuran ini dapat di ukur dengan menbandingkan jumlah pelanggan baru dan jumlah total pelanggan. Perolehan pelanggan dianggap baik jika rumah sakit mampu mendapatkan peningkatan pada pasien baru dari periode sebelumnya.

$$CA = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah total pelanggan}} \times 100\%$$

3) Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan menggunakan teori servequal yang memiliki lima sub indikator yaitu wujud fisik(*tangible*), kehandalan(*reliability*), daya tanggap(*responsiveness*), jaminan(*assurance*) dan empati(*empaty*) (Ningsi,2018). Survey melalui kuisisioner dan memberikan rata- rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuisisioner sesuai dengan tingkat kepuasan.

a) Wujud fisik (*Tangible*)

Kemampuan rumah sakit dalam memberikan kepuasan terhadap karyawan dalam wujud fisik seperti fasilitas yang memadaidan rapih dan kebersihan bagi para karyawan sehingga pelanggan kenyamanan.

b) Kehandandalan (*Reliability*)

Kemampuan rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang tepat kepada pelanggan.

c) Daya tanggap (*Responsiveness*)

Kemampuan rumah sakit dalam memberikan pelayanan dan kesanggupan dalam melayani pelanggan tepat waktu dan secara jelas.

d) Jaminan (*Aassurance*)

Karyawan memberikan sikap kesopanan, dan keramaian dalam memberikan pelayanan untuk dapat menumbuhkan rasa kepercayaan kepada rumah sakit.

e) Empati (*Empaty*)

Karyawan memberikan tanggapan yang baik dan perhatian terhadap pelanggan dalam memahami kemauan pelanggan tanpa membeda-bedahkan pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Merupakan yang mengevaluasi relevansi perencanaan sistem penilaian kinerja rumah sakit yang mampu mengimplementasikan strategi rumah sakit dan membentuk suatu mekanisme proses bisnis internal yang baik. Dalam melakukan pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis berbasis internal diukur dengan menggunakan peningkatan efisien dan mutu pelayanan melalui empat aspek yaitu:

1) *Bed Turnover* (BTO) atau perputaran tempat tidur

merupakan frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode tertentu. Artinya jika BTO kurang dari 40 kali rendahnya penggunaan tingkat tempat tidur rumah sakit dan dapat dikatakan bahwa rumah sakit kurang dalam kunjungan konsumen atau pasien.

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

2) *Bed occupancy rate* (BOR)

Jika BOR kurang dari atau dibawah 60% menunjukkan rendahnya penggunaan tingkat unian tempat tidur rumah sakit. Jika lebih dari 85% maka menunjukkan bahwa tingkat penggunaan unian tempat tidur rumah sakit cukup tinggi.

$$BO = \frac{\text{jumlah hari perawatan rs}}{\text{jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari dalam satu waktu}} \times 100\%$$

3) Trunt over internal (TOI)

Menunjukkan bahwa jeda pemakaian tempat tidur antara pasien lama dengan pasien baru dalam waktu tiga hari.

$$TOI = \frac{\text{jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari} - \text{hari rawat rs}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

4) Average length of stay (ALOS)

Merupakan rata-rata lama rawat inap pasien di rumah sakit. Yang ditetapkan oleh departemen Kesehatan RI adalah enam sampai sembilang hari.

$$ALOS = \frac{\text{jumlah hari perawatan pasien keluar}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup+mati)}} \times 100\%$$

d. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan

Sasaran strategi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital, system dan procedure*. Ada beberapa kesenjangan antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kineja yang diinginkan. Dalam melakukan pengukuran kinerja pada perspektif *Learning & Growth* diukur dengan meningkatnya kapabilitas karyawan dan komitmen karyawan yang diukur melalui 3 (tiga) indikator, yaitu retensi karyawan, Produktivitas karyawan dan tingkat kepuasan karyawan, penelitian ini menggunakan tiga indikator yang menjadi tolak ukur untuk mengukur perspektif

ini di rumah sakit yaitu :

1) Tingkat kepuasan karyawan

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan dijabarkan dalam lima indikator yaitu motivasi, kemampuan, suasana dalam bekerja, kepemimpinan, pekerjaan dan tanggungjawab. Jika kepuasan karyawan di atas 50% (persen) maka nilainya baik dan jika tingkat kepuasan di bawah dari 50% menandakan kurang baik.

2) Retensi karyawan (perputaran karyawan)

Retensi Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

$$ER = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

3) Produktivitas karyawan

Produktivitas Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

$$PK = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

4) Tingkat pelatihan karyawan

Tingkat Pelatihan Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan Pelatihan karyawan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai kurang jika mengalami penurunan.

$$TPK = \frac{\text{Jumlah karyawan yang diteliti}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

6 Karakteristik *balanced scorecard*

Karakteristik dalam *balanced scorecard* memiliki sebelas (11) mekanisme diantaranya yaitu:

a. Instrumen

Pengukuran kinerja manajemen yang multidimensional. *Balanced scorecard* mengukur kinerja dari dimensi finansial dan non finansial. Dalam persaingan yang semakin terbuka manajemen harus mengukur kinerja secara lebih komprehensif dari berbagai perspektif seperti perspektif konsumen, karyawan dan sebagainya.

b. Akomodasi

Akomodasi terhadap kepentingan banyak kelompok *Balanced scorecard* mencoba untuk mengakomodasi seoptimal mungkin berbagai kelompok kepentingan yang berkaitan dengan organisasi.

c. Berorientasi pada implementasi misi dan strategi.

Balanced scorecard mendorong dan memaksa manajemen menjabarkan visi, misi dan strategi kemudian ditentukan ukuran-ukuran keberhasilannya (*strategic outcomemeasures*) sebagai *lagging indicators* dari kinerja perusahaan.

d. Menganuk konsep *manajemen by objective*.

Dimana manajemen pada organisasi harus memiliki tujuan yang jelas yang dijabarkan kedalam sasaran yang lebih nyata dan mudah dipahami.

e. Pada tataran operasional.

Pendekatan ini berfungsi menerjemahkan visi misi strategi yang bersifat abstrak dan global kedalam dunia nyata secara spesifik sehingga mudah dalam operasionalnya melalui sebuah proses yang disebut strategik *learning*.

f. Seimbang

Dalam konsep *balanced scorecard* Manajemen dituntut untuk dapat melihat

berbagai aspek yang melingkupi perusahaan secara seimbang.

g. *Balanced scorecard*

Disusun sebagai hubungan sebab akibat yang jelas dan logis antara ukuran-ukuran yang dipakai.

h. Mencangkut lagging indikator dan leading indikator.

Indikator tingkat keberhasilan pencapaian sasaran yang perspektif waktunya mengarah pada masa lalu sedangkan leading indikator merupakan indikator tingkat keberhasilan yang mempengaruhi factor-faktor kunci penentu kinerja masa depan oleh karena itu perspektif waktunya menuju kearah yang akan datang.

i. Relevansinya dalam system manajemen dari reformasi.

Pendekatan ini digunakan sebagai suatu system manajemen sebagai kerangka sentral yang berfokus pada misi dan strategi dalam melaksanakan proses manajemen seperti perencanaan penganggaran, alokasi sumberdaya manusia, pemberian kompensasi, pemberdayaan karyawan, pengadaan umpan balik dan sebagainya. *Balanced scorecard* mengamsumsi bahan perusahaan perlu mengadopsi *customer orientasi*

j. Perspektif internal bisnis

Dalam *balanced scorecard* yang efektif dan menginspirasi dan memicu penerapan bisnis *Engineering, Tqm, Outsourcing, Jjt Inventory System, Abc Dan Abm.*

k. Mekanisme *top-down* dan *bottom -up*.

Balanced scorecard menjadi intrumen yang digunakan untuk mengkomunikasikan mensosialisasikan dan mengoperasionalisasi misi dan staregi yang diformulasikan oleh manajemen puncak secara abstrak, umum dan dimensi waktu yang Panjang.

l. Berbasis pada strategik bisnis unit/sbu

Balanced scorecard terdiri dari ukuran-ukuran kinerja yang satu sama yang

lain berhubungan secara logis melalui hubungan sebab akibat yang jelas sehingga membentuk satu kesatuan pemikiran yang komprehensif mengenai operasionalisasi misi dan strategi bisnis unit.

7 Hubungan Antar Perspektif dalam Balanced Scorecard

Hubungan antara perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu dari empat perspektif saling berhubungan yang dimana perspektif keuangan berfokus pada menaikkan laba yang akan di dapatkan dari rumah sakit dan perspektif bisnis internal, pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran berfokus dalam hubungan non keuangan yang dimana perspektif dari ketiga ini berfokus pada meningkatkan kinerja pada rumah sakit sehingga keempat perspektif ini tidak dapat di pisahkan.

Hubungan perspektif dimulai dari perspektif Hubungan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan melalui upaya peningkatan kesejahteraan karyawan untuk mencapai tingkat kepuasan karyawan yang tinggi sehingga perputaran karyawan rendah, yang artinya karyawan merasa puas terhadap atribut-atribut yang ditampilkan perusahaan, sehingga karyawan dan organisasi mempunyai hubungan yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab perusahaan, yang kemudian akan mendorong karyawan bekerja dengan produktivitas tinggi.

Penampilan positif dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendukung terciptanya peningkatan kualitas proses layanan internal perusahaan dalam hal produk serta melakukan inovasi-inovasi internal perusahaan pada perspektif proses internal bisnis sehingga proses layanan akan terintegrasi. Dengan demikian, kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan akan meningkat yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Akhirnya penampilan dari ketiga perspektif tersebut akan berpengaruh terhadap

perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan dan return perusahaan.

8 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Berikut penjelasan dari karakteristik keunggulan *balanced scorecard*:

a. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan juga meluas pada perspektif lainnya yaitu pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran yang memiliki manfaat yaitu:

- 1) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
- 2) Menjanjikan kinerja keuangan yang bersifat ganda dan berjangka Panjang.

b. Koheran

Kekoheran sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personal yang bertanggung jawab dalam mencari inisiatif guna menghasilkan kinerja keuangan.

c. Seimbang

Sasaran strategik harus diarahkan pada keempat perspektif secara seimbang antara. Fokus ke internal dan keluar perusahaan, *customer* dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang berfokus pada orang.

Keuangan dan proses bisnis internal merupakan perspektif yang berfokus pada proses-proses untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer* dan proses untuk menghasilkan *finansial return* bagi investor, perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan berorientasi kedalam perusahaan sedangkan perspektif keuangan dan *customer* berorientasi keluar perusahaan.

d. Terukur

Keteraturan sasaran strategik di perspektif *customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran strategik yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard* sasaran ketiga perspektif non keuangan tersebut ditemukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

9 Karakteristik Skala Pengukuran Balanced Scorecard

Standar indikator kinerja rumah sakit yang diterbitkan oleh Departemen Kesehatan Republik Indonesia tahun 2005:

a. Perspektif keuangan

1) Return on investment

Berdasarkan investasi kelayakan usaha, apabila investasi 5% maka investasi telah dianggap layak.

2) Net profit margin

Berdasarkan laba bersih jika nilainya diatas dengan 20% maka net profit margin dibilah cukup baik.

3) Rasio ekonomis

Berdasarkan kehematan dalam kurangnya penggunaan anggaran makan nilai yang ekonomis itu kurang dari 100% sedangkan jika lebih dari 100% maka rasio ekonomis tidak ekonomis.

4) Rasio ekonomis

Berdasarkan Depdagri, Kepmendagri No 690.900.327.1996 tentang pedoman penelitian dan kinerja keuangan kriteria ekonomis ditentukan sebagai jika rasio ekonomis lebih dari 100% maka kriterianya sangat ekonomis dan jika rasio ekonomis kurang dari 60% maka kriterianya tidak ekonomis.

5) Rasio efisiensi

Berdasarkan Depdagri, Kepmendagri No 690.900.327.1996 tentang pedoman penelitian dan kinerja keuangan 100% ke atas tidak efisiensi dan di bawah 60% sangat efisiensi.

6) Rasio lancar

berdasarkan depkes ri bahwa standar rasio lancar yaitu 2 jika nilainya kurang dari 2 maka rasio dianggap tidak lancar.

7) Rasio kas

berdasarkan rasio ini nilai dari skor rasio jika dibawah dari 1 maka kas dianggap tidak stabil dan jika rasio ini diatas dari 1 maka rasio ini dianggap stabil.

8) Rasio cepat

berdasarkan rasio ini nilai skor rasio ini jika diatas dari 1,50 maka rasio cepat akan dianggap layak atau stabil.

b. Perspektif kepuasan pelanggan

1) Retensi pelanggan

bertujuan untuk mempertahankan pelanggan lama pada rumah sakit. Retensi pelanggan dinilai baik jika nilainya diatas dari 1 maka retensi dianggap baik

2) Akuisisi pelanggan

bertujuan untuk menarik pelanggan baru jika nilai akuisisi diatas dari 1 maka skor dianggap baik dan jika skor dibawah dari 1 maka akuisisi dianggap tidak baik.

3) Kepuasan pelanggan

minimal standar kepuasan pelanggan berada pada 1 jika kurang dari 1 maka dianggap kurang baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator pengukuran kinerja Menurut (Depkes RI,2005) sebagai berikut:

1) *Bed turn over*

berdasarkan kriteria Depkes pada standar rasio ini dinilai 40-50 kali per tahun dimana 40-50 kali ini digunakan untuk perputaran tempat tidur jika kurang dari 40 kali maka rumah sakit dalam pemakaian tempat tidur baik.

2) *Bed occupancy rate*

berdasarkan dari Depkes RI nilai dari standar BOR yaitu 60-85% jika nilainya 60% kebawah maka standar kriteria tidak baik dan jika nilainya diatas 85% maka nilai standanya baik.

3) *Turn over interval*

berdasarkan Depkes RI jumlah rata-rata hari tempat tidur kosong atau terisis diatas standar 1-3 hari.

4) *Average length of stay*

berdasarkan Depkes RI lama pasien dirawat sejak tercatat sebagai pasien yaitu memiliki standar 6-9 hari.

e. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Skor skala kinerja. Menurut mulyadi (2001) sebagai berikut:

1) Kepuasan karyawan

berdasarkan standar depkes RI dibawah dari 1 maka dianggap tidak stabil dan jika diatas dari 1 maka kepuasan karyawan dianggap stabil.

2) Retensi karyawan

dari standar yang suda dditetapkan oleh departemen kesehatan RI jika nilai skor standar 1 maka dianggap stabil dan jika nilainya kurang dari 1 dianggap tidak stabil.

3) Produktivitas karyawan

dari standar yang suda dditetapkan oleh departemen kesehatan RI jika nilai skor standar 1 maka dianggap stabil dan jika nilainya kurang dari 1 dianggap tidak stabil.

4) Tingkat pelatihan karyawan

dari standar yang suda dditetapkan oleh departemen kesehatan RI jika nilai skor standar 1 maka dianggap stabil dan jika nilainya kurang dari 1 dianggap tidak stabil.