

BAB II

PERSPEKTIF DAN KAJIAN TEORITIS

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian pendahuluan merupakan upaya yang dilakukan peneliti untuk mencari perbandingan dan menemukan inspirasi baru untuk penelitian lebih lanjut sehingga penelitian yang dilakukan memiliki kesamaan makna dengan persamaan dan perbedaan objek yang diteliti. Untuk menyiapkan kajian baru, diperlukan referensi yang mendukung kajian baru yang sedang disusun. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan referensi penelitian ini, yaitu:

1. Asa Aini Masitah (2018)

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Islam Hasanah Muhammadiyah Kota Mojokerto yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik Analisis yang digunakan untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Islam Hasanah Mojokerto adalah menggunakan Analisis *Cross Section* dan *Time Series* (Data Berkala).

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat dengan variabel independen dan dependen/terikat yaitu penerapan *Balance scorecard* dan pengukuran kinerja.

- b. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat dengan objek yang diteliti yaitu pada Rumah Sakit.

Adapun perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan pada objek yang diteliti yaitu penelitian terdahulu menggunakan perusahaan sektor publik dibidang kesehatan di Rumah Sakit Islam Hasanah Mojokerto. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan perusahaan sektor public dibidang kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya.
- b. Perbedaan pada teknik analisis yang digunakan yaitu penelitian terdahulu menggunakan analisis *Cross Section* dan *Time Series* (Data Berkala). Sedangkan penelitian saat ini menggunakan metode kualitatif dengan skor total dan pada penelitian saat ini menggunakan Teknik analisis data deskriptif.

2. Irawan (2019)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan *Balance Scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada Hotel Elresas Lamongan dan variabel apa yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penerapan *Balance scorecard*, meningkatkan kinerja dan pengaruh terhadap kinerja. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan, karyawan, pelanggan dan data pada Hotel Elresas Lamongan. Sampel sebanyak 100 responden, teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dokumentasi,

studi kepustakaan dan kuisioner. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Irawan (2019) menyatakan bahwa perhitungan *Balance Scorecard* yang meliputi perspektif pertumbuhan dan perkembangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan menunjukkan hasil yang baik.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat dengan variabel independen dan dependen/terikat terdapat kesamaan yaitu penerapan metode *balance scorecard* dan pengukuran kinerja.
- b. Persamaan pada penelitian terdahulu dan saat ini terletak pada teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

Adapun perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan pada objek penelitian yaitu penelitian terdahulu menggunakan perusahaan yang menyediakan jasa sedangkan penelitian saat ini menggunakan perusahaan sektor publik yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan.
- b. Perbedaan pada metode analisis data yang digunakan pada penelitian terdahulu yaitu Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F dan pada penelitian saat ini menggunakan metode analisis deskriptif.

3. Wiguna et al., (2019)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah penerapan *balance scorecard* dan pengukuran kinerja. Sampel yang digunakan adalah melalui wawancara kepada beberapa responden dan membagikan kuisioner. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa deskriptif. Hasil penelitian dari Kusnadi Yudha Wiguna, Riswati dan Yayuk Marliza (2019) menunjukkan Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau selama ini dalam mengukur kinerja keuangan hanya didasarkan pada laporan keuangan dengan melihat pertumbuhan pendapatan dan belum menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*. Penerapan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dengan menggunakan empat perspektif rata-rata menunjukkan kinerja yang baik, hanya ada beberapa indikator pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal yang menunjukkan kinerja yang tidak baik.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan variabel independen dan dependen/terikat yaitu penerapan *balance scorecard* dan pengukuran kinerja.
- b. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan objek yang diteliti yaitu pada Rumah Sakit.

Adapun perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan pada objek yang diteliti yaitu peneliti terdahulu menggunakan perusahaan sektor publik dibidang kesehatan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau sedangkan peneliti saat ini menggunakan perusahaan sektor public dibidang kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya.
- b. Perbedaan pada pengambilan data yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan kuisisioner dan pada penelitian saat ini menggunakan metode dokumentasi yaitu berupa laporan ataupun data yang tertulis.

4. Tuan (2020)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi penerapan *Balanced Scorecard* di perusahaan sesuai dengan 4 perspektif *Balanced Scorecard* di bank komersial Vietnam. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS 22 dan menganalisa. Hasil penelitian Tuan (2020) menunjukkan dampak *Balanced Scorecard* terhadap kinerja bank komersial Vietnam. Ini dasar untuk perusahaan Vietnam pada umumnya dan perusahaan bank komersial Vietnam pada khususnya memiliki aplikasi seimbang yang berhasil yaitu *balance scorecard* untuk meningkatkan kinerja bisnis.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan pengujian juga dapat dilihat antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang menggunakan metode *balance scorecard*.
- b. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan variabel independen dan dependen/terikat terdapat yaitu penerapan *balance scorecard* dan pengukuran kinerja.

Adapun perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan pada objek penelitian yaitu penelitian terdahulu menggunakan perusahaan sektor publik yang bergerak dibidang jasa keuangan. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan perusahaan sektor publik yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan.
- b. Perbedaan pada objek penelitian yaitu penelitian terdahulu menggunakan Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan SPSS 22 dan menganalisa dan pada penelitian saat ini menggunakan Teknik analisis deskriptif.

5. Kusnadi & Rahayu (2021)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengukur kinerja pada institusi sekolah dengan perspektif *Balanced Scorecard*, dengan menilai perspektif tersebut dan menekankan pada aspek keuangan dan non keuangan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain dokumentasi, wawancara, dan kuesioner. Hasil penelitian yang

dilakukan oleh Kusnadi & Rahayu (2021) dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja MDTA Tauhidullah Surabaya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* diawali dengan menentukan visi, misi, tujuan, dan strategi sekolah, kemudian mengartikannya ke dalam sasaran-sasaran strategi pada keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diperoleh hasil yang baik.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan variabel independen dan dependen/terikat terdapat kesamaan yaitu Penerapan *Balance Scorecard* dan pengukuran kinerja.
- b. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif.

Adapun perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat pada objek yang digunakan yaitu perusahaan sektor publik yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan.
- b. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat dari Teknik pengumpulan data yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan

wawancara, dokumentasi dan kuisioner dan pada penelitian saat ini hanya menggunakan metode dokumentasi untuk pengumpulan data.

6. Sarigül & Coşkun (2021)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan aplikasi yang berhasil proses metode *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai strategi pendekatan pengukuran kinerja. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah *balance scorecard*, kinerja strategis, alat manajemen dan aplikasi bank multinasional. Sampel yang digunakan adalah 1000 responden yang bekerja dibank yang berada di Turki. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pembuatan rencana strategis dan keterkaitan BSC dengan ini rencana, memulai unit bisnis untuk mengelola proses BSC, pembuatan kartu skor dan KPI cara inklusif, menentukan semua informasi yang diperlukan dari KPI unik, menetapkan nilai target. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumerli Sarigül & Coşkun (2021) yaitu *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan perencanaan strategis dan evaluasi kinerja bisnis, itu juga merupakan sistem manajemen kinerja yang menyediakan keselarasan dinamis dengan sistem nilai dan strategi organisasi. BSC juga mengevaluasi kinerja karyawan sesuai dengan prioritas strategis organisasi dan mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan perusahaan tujuan.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu metode penelitian menggunakan metode *balance scorecard*.

- b. Persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan variabel independen dan dependen/terikat terdapat kesamaan yaitu Penerapan *Balance Scorecard* dan pengukuran kinerja.

Adapun perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan pada objek penelitian yaitu penelitian terdahulu menggunakan bank yang berada dinegara Turki. Sedangkan peneliti saat ini menggunakan objek penelitian pada rumah sakit.
- b. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat dari Teknik pengumpulan data yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan sampel dan pada penelitian saat ini hanya menggunakan metode dokumentasi untuk pengumpulan data

7. Ratnasari & Supratman (2022)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan elemen-elemen *balanced scorecard* sebagai tolok ukur pada penilaian kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Sampel yang digunakan sebanyak 100 orang pasien dan 100 orang karyawan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, serta laporan keuangan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan pendekatan *balance scorecard* yang dinyatakan dalam skor total. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari & Supratman (2022) adalah penilaian kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai

dengan menggunakan *balanced scorecard* secara keseluruhan adalah cukup baik. Dapat disimpulkan untuk menolak hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa diduga kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau belum baik berdasarkan pengukuran elemen-elemen dalam *balanced scorecard*.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan Teknik analisis data juga dapat dilihat antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang menggunakan pendekatan *balance scorecard* yang dinyatakan dalam skor total.
- b. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan variabel yang digunakan yaitu penerapan *balance scorecard* dan pengukuran kinerja.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan pada objek yang diteliti yaitu peneliti terdahulu menggunakan perusahaan sektor public dibidang kesehatan di RSUD Dr. Abdul Rivai. Sedangkan peneliti saat ini menggunakan perusahaan sektor public dibidang kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya.
- b. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat dari Teknik pengumpulan data yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan wawancara, dokumentasi dan kuisioner dan pada penelitian saat ini hanya menggunakan metode dokumentasi untuk pengumpulan data

8. Abdelraheem & Hussien (2022)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui untuk mengevaluasi kinerja dan mengukur keefektifan dimensi tersebut pada evaluasi kinerja di Sekolah Tinggi Sains dan Studi Humaniora: Al Aflaj, Universitas Pangeran Sattam Bin Abdulaziz. Variabel yang digunakan yaitu efektifitas aplikasi, evaluasi kinerja dan pengukuran kinerja. Data dikumpulkan dari staf perguruan tinggi dan administrator serta kuesioner yang dibagikan sebanyak 120 buah. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *exploratory* (EFA) dan *confirmatory factor analysis* (CFA). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdelraheem & Hussien (2022) menunjukkan bahwa *balanced scorecard* memiliki kontribusi positif dalam mengevaluasi kinerja Sekolah Tinggi Sains dan Studi Humaniora: Al Aflaj, Pangeran Sattam Bin Universitas Abdulaziz melalui dimensi pelanggan dan proses internal, dan temuan studi mengungkapkan bahwa *balance scorecard* tidak memiliki kontribusi pada penilaian kinerja Sekolah Tinggi Sains dan Studi Humaniora: Al Aflaj, Pangeran Sattam Bin Universitas Abdulaziz melalui dimensi pembelajaran dan pertumbuhan.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan metode yang digunakan yaitu metode *balance scorecard*.

- b. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan variabel yang digunakan yaitu penerapan *balance scorecard* dan pengukuran kinerja.

Adapun perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan pada variabel penelitian yaitu penelitian terdahulu menggunakan variabel penerapan dimensi non keuangan *balance scorecard* dan mengevaluasi kinerja. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel penerapan *balance scorecard* dan pengukuran kinerja.
- b. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dari data yang diambil. Penelitian terdahulu menggunakan data non keuangan sedangkan penelitian saat ini menggunakan data keuangan maupun non keuangan.

9. Shinta Safitri, Dewi Prastiwi, Budhi Setianto (2022)

Tujuan dari penelitian Safitri et al (2022) ini untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Islam Surabaya dengan pendekatan *balanced scorecard*. Penelitian dilaksanakan dengan metode kualitatif deskriptif. Metode pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara pada seksi SDM, unit rekam medis, dan bagian keperawatan. Data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini adalah data serta informasi dari web, jurnal, buku dan dokumen yang bertautan dengan pengukuran kinerja rumah sakit, berupa laporan keuangan dan data perawatan pasien. Hasil penelitian dapat disimpulkan berdasarkan perspektif keuangan dinilai baik kecuali

rasio likuiditas. Prespektif pelanggan dinilai baik. Prespektif proses bisnis internal dinilai baik semua kecuali parameter BTO. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan variabel independen dan dependen/terikat yaitu penerapan *balance scorecard* dan pengukuran kinerja.
- b. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan objek yang diteliti yaitu pada Rumah Sakit.

Adapun perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan pada objek yang diteliti yaitu peneliti terdahulu menggunakan perusahaan sektor publik dibidang kesehatan di Rumah Sakit Islam Surabaya. Sedangkan peneliti saat ini menggunakan perusahaan sektor public dibidang kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya.
- b. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini dapat dilihat dari Teknik pengumpulan data yaitu pada penelitian terdahulu menggunakan wawancara, dokumentasi dan kuisisioner dan pada penelitian saat ini hanya menggunakan metode dokumentasi untuk pengumpulan data.

10. Islamidina & Fitriah (2022)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada Matahari Department Store Tbk, bagaimana kinerja manajerial pada Matahari Department Store Tbk dan apakah penerapan *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja manajerial pada Matahari Department Store Tbk. Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah penerapan *balanced scorecard* dan kinerja manajerial pada Matahari Department Store Tbk. Data yang diambil yaitu dengan penyebaran 15 kuisioner yang dibagikan kepada responden (store manager, assistant store manager, dan human resource supervisor). Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Funam Islamidina & Epi Fitriah (2022) menunjukkan bahwa Penerapan *Balanced Scorecard* pada Matahari Department Store Tbk sudah diterapkan dengan Sangat Baik dan Kinerja Manajerial pada Matahari Department Store Tbk masuk ke dalam kriteria Sangat Baik, maka penerapan *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja manajerial pada Matahari Department Store Tbk.

Adapun persamaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Persamaan metode pengujian juga dapat dilihat antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

- b. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan variabel independen dan dependen/terikat yaitu Penerapan *Balanced Scorecard* dan Kinerja Manajemen.
- c. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini yaitu menggunakan data dengan memberikan kuisioner kepada beberapa responden.

Adapun perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut yaitu:

- a. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat dengan variabel independen yang berbeda yaitu Meningkatkan Kinerja.
- b. Perbedaan objek penelitian yaitu penelitian terdahulu menggunakan perusahaan dagang yaitu Matahari Department Store Tbk, Sedangkan penelitian saat ini menggunakan Perusahaan Sektap Publik yang bergerak dibidang Pelayanan Kesehatan.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Asa Aini Masitah (2018)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Rumah Sakit Islam Hasanah Muhammadiyah Mojokerto	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> (X) Evaluasi Kinerja (Y)	Laporan Keuangan Rumah Sakit Islam Hasanah Mojokerto. Data Laporan Kunjungan Pasien data Laporan Mutu Pelayanan Rumah Sakit Islam Hasanah Muhammadiyah Mojokerto. data Karyawan RSI Hasanah Muhammadiyah Mojokerto.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, Regresi Linier Berganda, Uji t dan Uji F	Hasil penerapan <i>balance scorecard</i> pada Hotel Elresas adalah baik

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
2.	Irawan (2019)	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial	Penerapan <i>Balanced scorecard</i> (X), meningkatkan kinerja (Y1) dan pengaruh terhadap kinerja(Y2)	Sampel sebanyak 100 responden	Analisa deskriptif	Penilaian Kinerja Rumah Sakit Ibu dan Anak Dwi Sari Lubuklinggau dengan menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> secara keseluruhan adalah cukup baik.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
3.	Wiguna et al., (2019)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja	Penerapan <i>balanced scorecard</i> (X) pengukuran kinerja (Y)	Melalui wawancara kepada beberapa responden dan membagikan kuisioner	SPSS 22	meningkatkan kinerja bisnis pada bank komersial di Vietnam mendapatkan hasil yang cukup maksimal.
4.	Tuan (2020)	The Impact of <i>Balanced Scorecard</i> on Performance: The Case of Vietnamese	<i>Balanced Scorecard</i> (X1) Kinerja Operasi (Y1), Perspektif Keuangan (Y2)	109 kuesioner manajer dan kepala departemen dari bank komersial	Mengumpulkan data yang diperoleh dari data keuangan maupun non	Pengukuran kinerja MDTA Tauhidullah Surabaya dengan menggunakan metode <i>Balanced</i>

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
		Commercial Banks	Bank Umum (Y3),	Vietnam	keuangan dan dianalisa	<i>Scorecard</i> menunjukkan hasil yang cukup baik
5.	Kusnadi & Rahayu (2021)	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Organisasi	Penerapan <i>balance scorecard</i> (X), pengukuran kinerja kinerja (Y)	Beberapa siswa, wali murid dan guru	Pembuatan rencana strategis dan keterkaitan BSC dengan ini rencana, memulai unit bisnis untuk mengelola	1. alat untuk memenuhi perencanaan strategis dan evaluasi kinerja . 2. alat mengevaluasi kinerja karyawan sesuai dengan prioritas strategis organisasi dan mendorong

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
					proses BSC, pembuatan kartu skor dan KPI cara inklusif, menentukan semua informasi yang diperlukan dari KPI unik, menetapkan nilai target.	karyawan untuk bertindak sesuai dengan perusahaan tujuan.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
6.	Sarigül & Coşkun (2021)	<i>Balanced Scorecard</i> (Bsc) As A Strategic Performance Management Tool: Application In A Multinational Bank	<i>Balance Scorecard</i> (X2), kinerja strategis (Y1), alat manajemen (Y2) dan aplikasi bank multinasional (X1)	1000 responden yang bekerja dibank yang berada di Turki.	Pendekatan <i>balance scorecard</i> yang dinyatakan dalam skor total	Penilaian kinerja RSUD Dr. Abdul Rivai dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> secara keseluruhan adalah cukup baik.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
7.	Ratnasari & Supratman (2021)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Penilaian Pada Rsud Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau	Penerapan <i>balance scorecard</i> (X), Penilaian kinerja (Y)	Sampel yang digunakan sebanyak 100 orang pasien dan 100 orang karyawan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau, serta Laporan keuangan RSUD Dr. Abdul Rivai Kabupaten Berau	Exploratory (EFA) dan confirmatory factor analysis (CFA).	<i>Balance scorecard</i> tidak memiliki kontribusi pada penilaian kinerja Sekolah Tinggi Sains dan Studi Humaniora: AlAflaj, Pangeran Sattam Bin Universitas Abdulaziz melalui dimensi pembelajaran dan pertumbuhan

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
8.	Abdelraheem & Hussien (2022)	The Effect of Application of Non-Financial Dimensions of <i>Balanced Scorecard</i> on Performance Evaluation: An Empirical Study from Saudi Arabia	Variabel yang digunakan yaitu efektifitas penilaian non keuangan(X), evaluasi kinerja (Y1) dan Pengukuran kinerja (Y2)	120 kuisisioner yang dibagikan kepada para staff dan administrator	Penelitian kualitatif deskriptif.	Penilaian kinerja Rumah Sakit Islam Surabaya dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> secara keseluruhan adalah cukup baik.

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
9.	Shinta Safitri et.,al (2022)	Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> pada RSI surabaya	Penerapan <i>Balance scorecard</i> (X), meningkatkan kinerja (Y)	Metode wawancara pada seksi SDM, unit rekam medis, dan bagian keperawatan data dan informasi dari web, jurnal, buku, dan dokumen yang berkaitan dengan konsep <i>balanced scorecard</i> berupa laporan keuangan dan data perawatan pasien.	Skala likert.	1. Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada Matahari Department Store Tbk masuk dalam kriteria Sangat Baik dan Kinerja Manajerial pada Matahari Department Store Tbk masuk ke dalam kriteria Sangat Baik

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
						2. Penerapan <i>balanced scorecard</i> dapat meningkatkan kinerja manajerial pada Matahari Department Store Tbk.
10.	Islamidina & Fitriah (2022)	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial	Penerapan <i>balance scorecard</i> (X) kinerja manajerial pada Matahari	15 kuisisioner yang dibagikan kepada responden (store manager, assistant store manager, dan human resource supervisor).		

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Tehnik Analisis	Hasil Penelitian
			Department Store Tbk(Y)			

2.2 Kajian Teoritis

2.1.1 Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *Balanced Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (*finance*) seperti menggunakan “*Balanced Sheet*” dan “*Income Statement*” atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *Balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolok ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning & Growth*.

Menurut Kaplan dan Norton, prinsip dasar *Balanced Scorecard* (BSC) adalah bahwa hubungan sebab - akibat ada di seluruh ukuran dalam empat perspektifnya (Kober & Northcott, 2021). *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan yang lebih inklusif, tidak hanya berfokus terhadap kinerja keuangan, namun dapat secara luas masuk pada kinerja non keuangan, seperti proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan juga pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton 2005).

Sasaran dan kinerja keuangan dari *balanced scorecard* tidak hanya merupakan kombinasi dari ukuran keuangan dan non-keuangan tradisional, tetapi juga hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi unit bisnis. Misi dan strategi harus diterjemahkan ke dalam tujuan dan metrik yang nyata dengan kartu

skor berimbang. *Balanced scorecard* pada awalnya dibuat untuk mengatasi masalah kelemahan system pengukuran kerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan (Audina et al., 2017). *Balanced Scorecard* merupakan salah satu ukuran kinerja alternatif yang bertujuan untuk menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan (Bidayati, 2017).

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Balanced scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata.

2.1.1.1 Manfaat *Balanced Scorecard*

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan & Norton, (2000:122) dalam Rasidi & Sadmoko (2019) adalah sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.
2. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh)
3. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan dimasa mendatang.

2.1.1.2 Langkah – Langkah Membangun *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut Kaplan & Norton (1996) antara lain :

- a) Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan

strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

- b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced scorecard* dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
- c) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *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.
- d) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis
Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2.1.1.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Khozein (2012) yang berjudul *Balanced Scorecard Should be an Attention in Organizations* telah membuktikan bahwa organisasi yang menggunakan pendekatan dengan *Balance Scorecard* cenderung mengungguli organisasi yang tidak memiliki pendekatan manajemen kinerja strategis.

Berikut adalah kelebihan menggunakan *Balance Scorecard*:

1. Perencanaan strategis yang lebih baik

Balanced Scorecard menyediakan *framework* yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi. Model bisnis divisualisasikan dalam peta strategis yang membantu manajer untuk berpikir tentang hubungan “sebab dan akibat” dengan objektif strategis yang berbeda. Ini artinya hasil kinerja dan pemicu untuk kinerja masa depan dapat diidentifikasi untuk membentuk gambaran komplit strategi tersebut.

2. Peningkatan strategi komunikasi dan eksekusi

Mempunyai peta atau gambaran mengenai strategi memudahkan perusahaan untuk mengkomunikasikan strateginya secara eksternal dan internal dengan mudah. Hal ini berhubungan dengan pepatah yang sering kali didengar, yaitu “sebuah gambar bermakna seribu kata”. “Rencana dalam gambar” ini memfasilitasi pengertian strategi, membantu karyawan dan stakeholder eksternal untuk ikut terlibat dalam penyampaian dan pengulasan strategi. Sulit bagi orang untuk mengeksekusi strategi yang mereka sendiri tidak paham sepenuhnya, jadi gambar tersebut membantu untuk meningkatkan pemahaman bagi pihak yang terlibat.

3. Informasi manajemen yang lebih baik

Pendekatan dengan *Balance Scorecard* membantu organisasi untuk mendesain indikator kinerja utama yang mengukur hal penting bagi perusahaan. Riset dari Bernard Marr menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan *Balanced*

Scorecard cenderung memberi hasil yang lebih tinggi pada kualitas informasi manajemen dan pembuatan keputusan yang lebih baik.

4. Laporan kinerja yang meningkat

Balance Scorecard bisa digunakan untuk panduan desain laporan dan papan pedoman kinerja. Ini memastikan bahwa pelaporan manajemen berfokus pada hal yang tertunda dalam masalah strategis dan membantu perusahaan untuk memantau eksekusi dari rencana mereka.

5. Penyelarasan organisasi yang lebih baik

Balance Scorecard membantu perusahaan untuk menyelaraskan struktur organisasinya dengan objektif strategis yang telah dibentuk. Dalam mengeksekusi rencana dengan baik, organisasi harus memastikan bahwa seluruh unit bisnis dan fungsi dukungan sedang bekerja pada tujuan yang sama. Menerapkan *Balance Scorecard* kepada semua unit akan membantu perusahaan tersebut mencapai keselarasan strategi dengan kegiatan operasionalnya.

2.1.1.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan digunakan dengan maksud untuk menunjukkan apakah perusahaan mengalami peningkatan keuntungan atau tidak, sesuai dengan strategi pelaksanaan dan perencanaannya (Kawatu, 2018:499). Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, memaksimalkan modal sumber daya manusia dan memaksimalkan biaya sumber daya manusia (Mangkunegara dikutip dalam

Welan & Rondonuwu, 2018:4124). Menurut Utami (2017:66), sasaran–sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap yaitu:

1. Bertumbuh (*Growth*)

Pada tahap ini, suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

2. Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini, perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi – strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. Menuai (*Harvest*)

Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, kecuali hanya untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah arus kas maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu

b. Perspektif Pelanggan

Balanced scorecard menggunakan penerapan perspektif pelanggan dikarenakan perusahaan harus mampu menciptakan suatu produk atau jasa yang mempunyai nilai bagi pelanggannya, apabila manfaat yang diterima oleh pelanggan relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut (Fintari & Fachrizal, 2018:173). Perspektif pelanggan memandang bahwa dalam melakukan perhitungan kinerja suatu organisasi dengan melihat seberapa besar kepuasan pelanggan yang di dapatkan dari pelayanan yang di berikan perusahaan (Koesomowodijoyo, 2017:63). Menurut Putera, dikutip dalam Kawatu (2018:499) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition*. Penelitian ini menggunakan akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan dimana ketiganya ada pada kelompok customer core measurement.

1. Akuisisi Pelanggan: Akuisisi pelanggan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memperoleh atau menarik pelanggan yang baru.
2. Retensi Pelanggan Tingkat: Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan atau kerjasama yang baik dengan pelanggan.
3. Kepuasan Pelanggan Dilakukan dengan menaksir tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja yang diberikan oleh perusahaan

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan hasil finansial yang baik (Memarista & Kurniasari, 2017). Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan

pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham (Salman & Farid, 2016:69). Melalui proses ini, akan memungkinkan bagi perusahaan untuk mencari dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang telah ditargetkan (Hery, 2016b:223). Menurut Kaplan dan Norton, dikutip dalam Memarista & Kurniasari (2017) perspektif proses bisnis internal dibagi menjadi tiga prinsip dasar yaitu, inovasi, operasi dan layanan purna jual. Penelitian ini berfokus pada layanan purna jual, merupakan layanan yang disediakan oleh perusahaan kepada pelanggan yang telah melakukan pembelian atas produk yang ditawarkan Perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan pemrosesan pembayaran.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif merupakan proses mengidentifikasi tujuan perusahaan dalam berbagai hal yang mengintegrasikan orang, sistem, serta badan usaha yang mampu mewujudkan kemajuan dan keberhasilan perusahaan tersebut (Sadikin et al., 2020:54). Hanya perusahaan yang dapat belajar adalah perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja (Elisabeth, 2018:98). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini memberikan penekanan pada infrastruktur manusia, sistem informasi dan prosedur organisasi (Hery, 2016b:224). Tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

1. Kapabilitas pekerja

Gagasan untuk meningkatkan proses dan kinerja untuk pelanggan harus datang dari pekerja lini depan yang paling dekat dengan proses internal dan pelanggan perusahaan. Pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para pekerja sehingga kepandaian dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam kapabilitas pekerja ini terdapat tiga kelompok pengukuran utama pekerja, yaitu :

- a) Kepuasan Pekerja
- b) Retensi Pekerja
- c) Produktivitas Pekerja

2. Kapabilitas sistem informasi

Para pekerja perlu mendapat informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

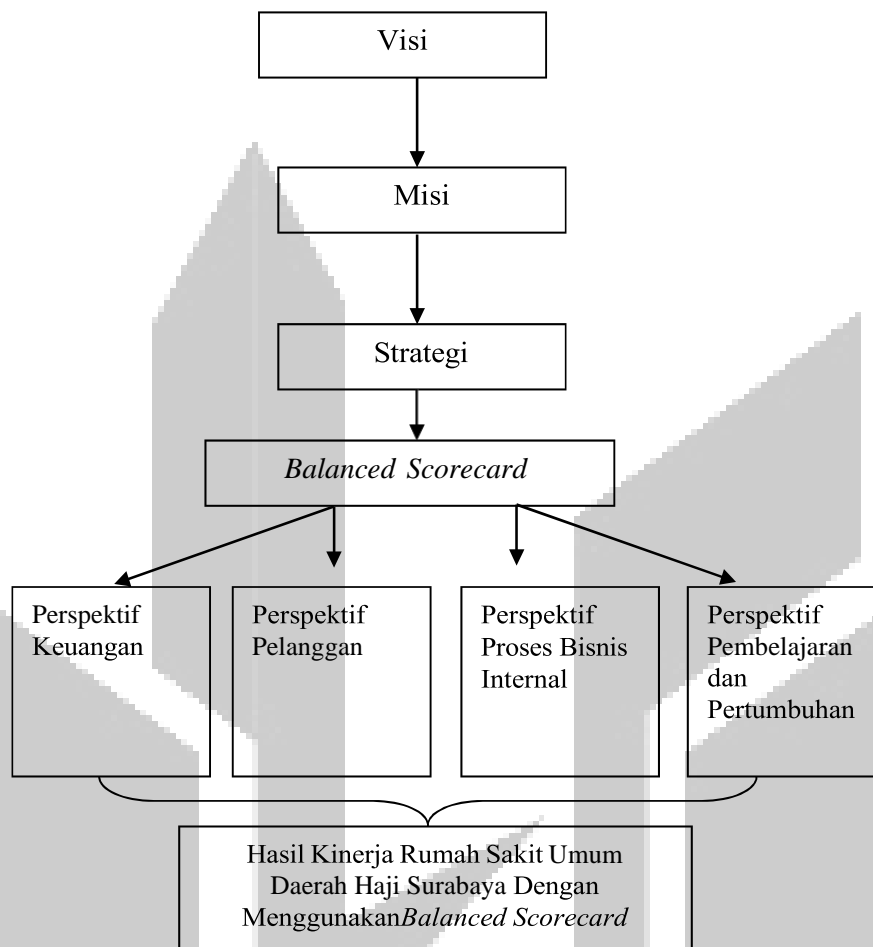
Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Oleh karenanya, faktor yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

2.3 Kerangka Pemikiran

RSUD Haji Surabaya merupakan sebuah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, sebagai tujuan yang biasanya ingin dicapai perusahaan melalui berbagai strategi bisnisnya yaitu tujuan memaksimalkan nilai rumah sakit.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka sangat penting diadakan pengukuran kinerja didalam waktu tertentu sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan suatu Rumah Sakit, yang dapat dinilai dengan berbagai cara dan tergantung pada kepentingan bagi yang membutuhkannya baik kinerja seseorang maupun kinerja kelompok. Salah satu bentuk pengukuran kinerja untuk menyeimbangkan hasil keuangan Rumah Sakit adalah dengan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja.

Balanced scorecard adalah sebagai alat ukur kinerja yang digunakan oleh perusahaan yang didesain untuk mengarahkan kinerja ke suatu tujuan yang diharapkan Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya dengan berpedoman pada visi, misi. Untuk lebih jelasnya sistem pengukuran kinerja dengan menerapkan *balanced scorecard* yang digunakan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Haji Surabaya dapat dilihat melalui skema berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Gambar diatas menjelaskan bahwa sebelum dilakukan penelitian, visi dan misi perusahaan diterjemahkan pada strategi yang digunakan. Dan strategi tersebut dapat diukur dengan menggunakan empat perspektif yang ada pada balanced scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang telah diukur akan dimasukkan kedalam kartu skor *balanced scorecard* dan dapat ditarik kesimpulan