

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Pembahasan yang dilakukan pada penelitian ini merujuk pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Berikut akan diuraikan beberapa penelitian terdahulu beserta dengan persamaan dan perbedaan yang ada dalam penelitian ini :

##### 1. Ceacilia Srimindarti (2004)

Ceacilia Srimindarti melakukan penelitian mengenai *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja yang menyebutkan bahwa dalam menilai kinerja perusahaan, ukuran-ukuran keuangan saja dinilai kurang mewakili. Hal ini disebabkan karena ukuran keuangan memiliki beberapa kelemahan yaitu (Mulyadi, 1997): pendekatan finansial bersifat historis sehingga hanya mampu memberikan indikator dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Selain itu, pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah kepada manajemen strategis. Tidak mampu mempresentasikan kinerja intangible assets yang merupakan bagian struktur aset perusahaan.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ceacilia Srimindarti adalah Menggunakan konsep *balanced scorecard* dan menganalisis peranan empat perspektif dalam balanced scorecard, yaitu perspektif

keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, sebagai alat untuk melipat gandakan kinerja keuangan perusahaan.

Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ceacilia Srimindarti adalah penelitian ceacilia ditulis berdasarkan literatur yang ada. Sedangkan, penelitian ini dilaksanakan dengan cara studi kasus di RSUD.Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan.

## **2. Ali Mutasowifin (2002)**

Ali Mutasowifin melakukan penelitian mengenai penerapan BSC di koperasi. Penelitian tersebut mengambil judul “Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian Pada Badan Usaha Berbentuk Koperasi”. Hasil analisis tersebut adalah bahwa penilaian koperasi seharusnya tidak saja melihat hasil yang dicapai, tetapi juga bagaimana proses berlangsung, sesuai dengan prinsip koperasi yang menjadi acuan, maka penyelenggaraan kegiatan koperasi seharusnya berlangsung dalam proses yang demokratis serta mengedepankan partisipasi anggota.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ali Mutasowifin adalah menggunakan konsep *balanced scorecard* dan menganalisis peranan empat perspektif dalam balanced scorecard, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan yang membedakannya penelitian terdahulu dengan saat ini adalah objek penelitiannya.

### 3. Yasrin Zabidi (2003)

Yasrin Zabidi melakukan penelitian pada PT.X yang merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam industri manufaktur kemasan gelas. Sistem Pengukuran Kinerja (SPK) yang digunakan selama ini adalah SPK yang tertuang dalam kep-215/M-BUMN/1999 yang lebih bersifat pada pemenuhan kebutuhan para stakeholder (pihak eksternal perusahaan) dan dibangun bukan berdasarkan penjabaran visi, misi dan strategi PT.X. Oleh karena itu untuk terwujudnya sistem pengukuran yang utuh menyeluruh, dibutuhkan SPK yang bersifat pemenuhan kebutuhan internal yaitu SPK dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa SPK kep-215/M-BUMN/1999 lebih banyak digunakan sebagai pelaporan eksternal perusahaan sedangkan SPK *Balanced Scorecard* digunakan untuk internal perusahaan, yaitu manajemen perubahan, perencanaan, kontrol, evaluasi, memotivasi karyawan, alokasi sumber daya, perbaikan (improvement). Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja kep-215/M-BUMN/1999 dan SPK *Balanced Scorecard* akan saling melengkapi sehingga menjadi satu kesatuan sistem pengukuran kinerja yang utuh menyeluruh

Persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini. Persamaannya terletak pada pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* dan kedua perusahaan sama-sama belum menerapkan *balanced Scorecard*. Sedangkan yang membedakan adalah penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah objek penelitiannya.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Penilaian kinerja**

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan penilaian perilaku dalam melaksanakan peran untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (1997 : 419) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (*succes factor*) untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang unggul tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain

sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

### **2.2.2. Penilaian kinerja dengan sistem tradisional**

Dalam masyarakat tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja ini mudah dilakukan sehingga kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Namun ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi dan lebih memfokuskan pada pengalokasian sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek.

Ukuran keuangan yang biasa digunakan adalah rasio-rasio keuangan yang meliputi :

1. Rasio likuiditas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo.
2. Rasio *leverage* yang mengukur hingga sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.
3. Rasio aktivitas yang mengukur seberapa efektif manajemen yang ditujukan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi perusahaan.
4. Rasio pertumbuhan yang mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan posisi ekonominya di dalam pertumbuhan ekonomi dan industri.

5. Rasio penilaian yang mengukur kemampuan manajemen dalam menciptakan nilai pasar yang melampaui pengeluaran biaya investasi.

Menurut Weston dan Copeland (1989) pengukuran kinerja dengan menggunakan rasio-rasio seperti diatas mempunyai keterbatasan-keterbatasan yaitu :

1. Rasio ini disusun berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda dan bahkan bisa merupakan hasil manipulasi.
2. Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda atau jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting maka akan mempunyai pengaruh pada rasio-rasio perbandingannya.
3. Analisis harus sangat hati-hati dalam menentukan baik buruknya suatu rasio dalam membentuk suatu penilaian menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan.
4. Rasio yang sesuai dengan rata-rata industri tidak memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik.

Sedangkan menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu:

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible Assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan.

2. Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

### **2.2.3. Visi, misi dan strategi**

Pengertian visi adalah keadaan organisasi yang diharapkan terwujud di masa depan. Visi mengarahkan kepada organisasi, ingin menjadi apa organisasi di masa mendatang. Visi yang baik akan berperan sebagai sumber inspirasi dan komitmen yang mendorong perilaku dan kinerja baru bagi setiap personel organisasi dan menunjukkan jalan mereka mencapai solusi. Karenanya, tantangan terbesar bagi organisasi pada dekade mendatang adalah bagaimana menerjemahkan visi strategiknya ke dalam berbagai praktek yang dapat dieksekusi di semua jajaran perusahaan.

Seorang leader yang memiliki visi adalah leader yang memiliki kemampuan untuk berpikir melampaui realitas sekarang, kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum ada, dan kemampuan untuk mencapai suatu kondisi yang belum pernah dialami sebelumnya. Maka pembuatan visi ialah perumusan gambaran menyeluruh tentang kemana organisasi akan dibawa dimasa depan.

Sedangkan misi itu adalah jalan pilihan yang dimiliki organisasi yang membedakan dari organisasi lain yang sejenis. Selanjutnya misi organisasi akan mencerminkan cakupan organisasi kegiatan/operasi dari organisasi yang bersangkutan. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan didunia yang tidak perpeta.

Oleh karena itu kemampuan organisasi untuk membuat peta yang secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk / jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggannya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

Perbedaan antara visi dan misi adalah bahwa visi yang telah ditetapkan dapatlah berganti, bila entitas sudah dapat mencapainya, sedangkan misi lebih menekankan pada situasi masa kini, tetapi cenderung relatif tetap dan relevan di sepanjang waktu.

Setelah visi dan misi perusahaan terbentuk, maka diperlukan suatu alat untuk menjabarkan visi dan misi itu kedalam tindakan yang akan diambil. Oleh karena itu, diperlukan strategi sebagai alat pengimplementasian visi dan misi perusahaan. Strategi yang dipilih harus jelas dan mudah dimengerti. Salah satu fungsi pokok dari strategi adalah untuk membawa perusahaan meraih visi dan misi yang telah dicanangkan sebelumnya.

Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi yang baik adalah adanya tindakan fungsional, bukan memberikan gambaran rinci tentang apa yang harus dilakukan pada setiap keadaan dan kontijensi.

#### **2.2.4. Balanced scorecard**

*Balanced Scorecard* menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton ( 1997 : 7 ) merupakan suatu metode penilaian yang mencakup empat perspektif



untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian dari informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan bagi organisasi.

Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata, yaitu :

1. Scorecard

Yaitu 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 diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dari segi intern maupun ekstern.

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.

Oleh sebab itu, Kaplan dan Norton mengemukakan bahwa :

- BSC membantu para manajer dengan berbagai instrumen yang diperlukan untuk mencapai sasaran strategi. Didalam sistem BSC, strategi bukan sesuatu yang mustahil untuk diukur.

- BSC menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja berupa tolok ukur strategis yang terbangun dalam suatu sistem manajemen.
- BSC tidak hanya menekankan pencapaian sasaran-sasaran keuangan, namun juga mencakup berbagai penggerak dari sasaran-sasaran keuangan itu.
- Pengukuran kinerja organisasi secara umum dianalisis dalam perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis intern, serta inovasi dan pembelajaran (pertumbuhan).

*Balanced Scorecard* memungkinkan manajer untuk melihat usahanya dari empat perspektif penting dan menyediakan jawaban atas empat pertanyaan pokok sebagai berikut :

1. Bagaimana penampilan perusahaan dimata pemegang saham? (Perspektif Keuangan).
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (Perspektif Pelanggan).
3. Apa yang harus diunggulkan perusahaan? (Perspektif bisnis Internal).
4. Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan penciptaan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan).

Informasi yang ringkas dan padat dalam *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk mengurangi berlimpahnya informasi yang akan menjenuhkan manajer.

Balanced Scorecard mendorong manajer untuk memfokuskan diri pada empat tolok ukur yang paling kritis.

Suatu sistem Balanced Scorecard yang baik pada umumnya akan memiliki keunggulan sebagai berikut :

1. Dapat menguraikan strategi perusahaan kedalam ukuran-ukuran kegiatan melalui hubungan kausalitas yang jelas.
2. Dapat mengkomunikasikan strategi kesegenap jajaran perusahaan dengan jalan menerjemahkan strategi bersangkutan kedalam target-target yang terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing pekerja.
3. Dapat menggiring kegiatan operasional ke arah sasaran finansial yang sesuai dengan visi dan strategi manajemen puncak.
4. Hanya memperhitungkan faktor-faktor yang dianggap kritis sebagai parameter pencapaian hasil.
5. Merupakan cermin kinerja, sehingga kinerja dibawah standar akan dapat terdeteksi dengan mudah berikut dengan penanggung jawabnya. Dengan mengetahui aspek-aspek kinerja dibawah standar, tindakan koreksi akan segera dilakukan.

Disamping keunggulan-keunggulan diatas, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan seperti misalnya :

1. Hubungan sebab-akibat yang dirumuskan dalam Balanced Scorecard harus diuji melalui proses “pembuktian” yang cukup panjang.

2. Tidak semua ukuran harus menunjukkan perbaikan, karena kadangkala perbaikan pada suatu tolok ukur akan diimbangi dengan penurunan tolok ukur lainnya.
3. Ukuran yang digunakan tidak hanya yang bersifat obyektif (seperti pangsa pasar), melainkan juga yang bersifat subjektif seperti hasil rating dari pelanggan).
4. Inisiatif perogram kerja yang digunakan perlu dikaji ulang dengan seksama, khususnya dikaitkan dengan strategi jangka panjang perusahaan.
5. Evaluasi terhadap kinerja manajer hendaknya tidak hanya didasarkan hanya pada aspek operasional seperti termuat dalam scorecard, melainkan juga harus dikaitkan pertimbangan finansial. Eavlusi tanpa perhitungan finansial akan membuat manajer bersangkutan kurang memiliki perhatian pada inisitif program finansial.

#### **2.2.5. Perspektif keuangan**

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategic, inisiatif strategic dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, Kaplan & Norton (1996 : 48)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam balanced scorecard karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam

tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

1. *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. 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. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan cash flow negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk growth stage menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

## 2. *Sustain Stage* (Bertahan).

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. 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. *Harvest* (Panen).

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan 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 *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

### 2.2.6. Perspektif konsumen

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapat produk dan jasa itu. Produk atau jasa tersebut akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam perspektif konsumen terdapat 2 kelompok perusahaan yaitu :

1. Kelompok perusahaan inti konsumen (*customer core measurement group*)

- a. Pangsa pasar (*market share*)

Menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu.

- b. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan konsumennya yang mungkin seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

- c. Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*)

Tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

- d. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satiffation*)  
Merupakan suatu tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja/nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan.
  - e. Tingkat protabilitas konsumen (*customer profitability*)  
Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari penjualan kepada konsumen/segmen pasar.
2. Kelompok pengukur nilai konsumen (*customer value measement*)  
Merupakan kelompok penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*driver*).  
Dari kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen kelompok pengukuran nilai konsumen terdiri dari :
- a) Atribut-atribut produk dan jasa (*product/service*)  
Atribut-atribut produk-produk jasa harga dan fasilitasnya.
  - b) Hubungan dengan konsumen (*customer relationship*)  
Meliputi hubungan dengan konsumen yang meliputi melalui pengisian produk/jasa kepada konsumen, termasuk dimensi respon dan waktu pengirimannya dan bagaimana pula kesan yang timbul dari konsumen setelah membeli produk atau jasa perusahaan tersebut.
  - c) Citra dan reputasi (*image & reputation*)  
Dalam dimensi ini termuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran-pameran, *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.



### 2.2.7. Perspektif proses bisnis internal

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses bisnis internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses bisnis internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

a) Inovasi.

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b) Proses Operasi.

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi

aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c) Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan.

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

### **2.2.8. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**

Kaplan 1996, mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*.

Kaplan dan Norton membagi tolak ukur perspektif ini dalam tiga prinsip yaitu :

### 1. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih lanjut dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* :

#### a) Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu para kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas, pelayanan kepada konsumen dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

#### b) Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan.

c) Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dilakukan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

2. *System*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang memadai. Pegawai di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik, oleh sebab itu karyawan membutuhkan suatu system informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diteruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak.

### 2.2.9. Rumah sakit

Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada *economic - equity - quality*. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

Terkait dengan era globalisasi perdagangan antar negara sekarang ini, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. Di dalam era tersebut, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut. Untuk itu diterapkan *balanced scorecard* (BSC) yang diharapkan menjawab tuntutan dan tantangan zaman.

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan RI tahun 1998 dalam Bab III pasal 13, klasifikasi Rumah Sakit menjadi beberapa kelompok, yaitu:

a) Klasifikasi Rumah Sakit Umum Pemerintah

1. Kelas A : mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medic spesialistik luas dan sub spesialistik luas.
2. Kelas B II : mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medic spesialistik luas dan sub spesialistik terbatas.
3. Kelas B I : mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medic spesialistik sekurang-kurangnya 11 jenis spesialistik.
4. Kelas C II : mempunyai fasilitas dan kemampuan pelayanan medic sekurang-kurangnya 4 dasar lengkap.
5. Kelas C I : mempunyai fasilitas dan kemampuan dasar.

b) Kepemilikan

Rumah sakit dibedakan menjadi dua yaitu rumah sakit yang diselenggarakan dan dimiliki oleh pemerintah dan rumah sakit yang diselenggarakan oleh pihak swasta. Rumah sakit pemerintah dimiliki dan diselenggarakan oleh :

1. Departemen Kesehatan
2. Pemerintah Daerah
3. ABRI
4. Badan Usaha Milik Negara

Sedangkan rumah sakit swasta dimiliki dan diselenggarakan oleh :

1. Yayasan
2. Badan Hukum lain yang terkait

c) Fungsi

Berdasarkan fungsinya Rumah Sakit dapat dibagi menjadi :

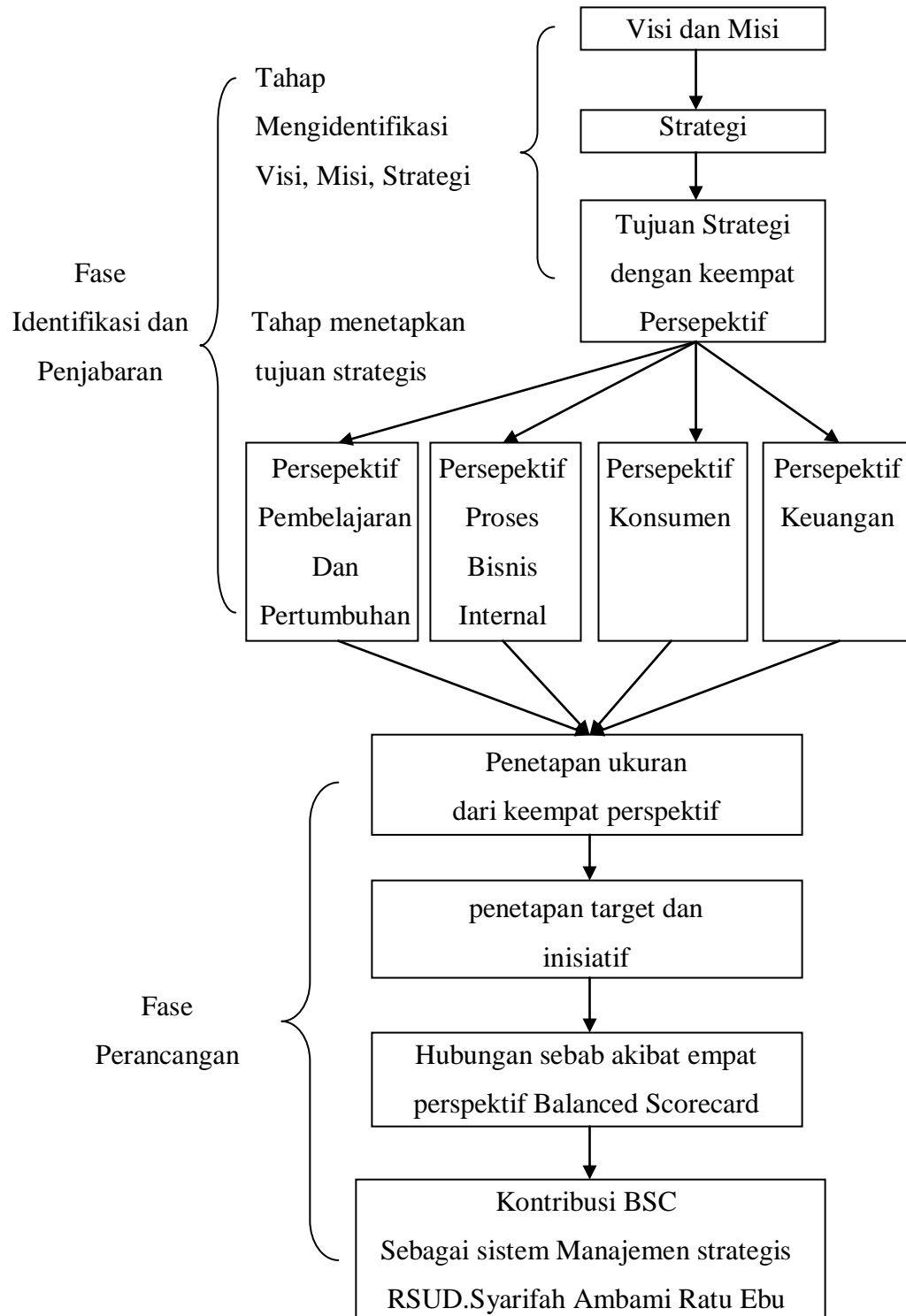
1. Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat (IPSM)

Merupakan lembaga non profit dan keuntungan IPSM harus ditanamkan kembali pada rumah sakit.

2. Non Institusi Pelayanan Sosial Masyarakat ( non IPSM)

Merupakan lembaga non profit dan keuntungan dapat digunakan oleh para pemilik rumah sakit (biasanya diselenggarakan oleh swasta).

### 2.3. Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



## Penjelasan Kerangka Pikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini meliputi :

1. Identifikasi Visi, Misi, Tujuan, Strategi organisasi diperlukan untuk mengetahui pernyataan dari masing-masing hal tersebut. Hal ini perlu karena proses perancangan balanced scorecard berangkat atau berawal dari visi, misi, tujuan dan strategi suatu organisasi. Dengan adanya identifikasi juga akan membantu dalam hal implementasi atau mewujudkan serta mengkoordinasikan strategi dan langkah-langkah selanjutnya untuk mewujudkan tujuan organisasi.
2. Penjabaran atau penterjemahan visi, misi, dan strategi RSUD. Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan kedalam tujuan strategis dari keempat perspektif balanced scorecard. Setelah identifikasi visi, misi, tujuan dan strategi RSUD. Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan selesai dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah menjabarkan atau menterjemahkan visi, misi, dan strategi organisasi kedalam empat perspektif balanced scorecard. Dengan adanya penjabaran atau penterjemahan visi, misi, dan strategi kedalam empat perspektif balanced scorecard akan mempermudah dalam menentukan ukuran-ukuran masing-masing tujuan strategi organisasi.
3. Menetapkan tolok ukur, target, serta inisiatif dari masing-masing tujuan strategis dari keempat perspektif balanced scorecard.
4. Mengidentifikasi hubungan sebab akibat dari keempat perspektif balanced scorecard. Dengan adanya hubungan sebab akibat dari ke empat perspektif

balanced scorecard dapat diketahui keterkaitan dan hubungan masing-masing perspektif.

5. Menjelaskan kontribusi dari balanced scorecard sebagai suatu sistem manajemen strategis RSUD. Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan.