

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rumah Sakit

2.1.1 Definisi Rumah Sakit

Rumah Sakit merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang sektor public dalam bidang jasa kesehatan. Kegiatan usaha Rumah Sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah Sakit umum sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non-keuangan kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa (Sumarni, 2017).

Rumah Sakit Pemerintah adalah Rumah Sakit yang dikelola pemerintah, pemerintah daerah, serta badan hukum yang bersifat nirlaba. Rumah Sakit yang bersifat nirlaba tujuan utamanya adalah pertanggungjawaban keuangan melalui penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam melayani masyarakat (Widhiyaningrat & Idayati, 2015).

2.1.2 Klasifikasi Rumah Sakit Pemerintah

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 16 dan Pasal 17 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit sebagai berikut:

1. Klasifikasi Rumah Sakit umum terdiri atas:
 - a. Rumah Sakit umum kelas A yaitu Rumah Sakit yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 250 (dua ratus lima puluh) buah.

- b. Rumah Sakit umum kelas B merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 200 (dua ratus) buah.
 - c. Rumah Sakit umum kelas C merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 100 (seratus) buah.
 - d. Rumah Sakit umum kelas D merupakan Rumah Sakit umum yang memiliki jumlah tempat tidur paling sedikit 50 (lima puluh) buah.
2. Rumah Sakit umum kelas D sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d terdiri atas:
- a. Rumah Sakit umum kelas D; dan
 - b. Rumah Sakit kelas D pratama.

Rumah Sakit kelas D pratama sebagaimana dimaksud pada ayat (2) huruf b diselenggarakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

2.2 Pengukuran Kinerja

2.2.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Mardiasmo menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan menetapkan *reward* and *punishment* (Rumintjap, 2013).

Lohman mendefinisikan pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi (Waskito & Agustina, 2015).

2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi. Keberhasilan organisasi dinilai dari kemampuan organisasi dalam menyediakan pelayanan publik yang murah dan berkualitas. Apabila organisasi sektor publik tersebut mampu menyediakan pelayanan publik yang murah dan berkualitas, maka organisasi tersebut akan memperoleh kepercayaan dan dukungan publik. Kepercayaan dan dukungan publik ini penting bagi organisasi sektor publik, karena mereka akan mempertanggung jawabkan kepada publik atas penggunaan dana yang diperolehnya dari public (Imro'ah et al., 2018).

Secara umum, menurut Mardiasmo tujuan pengukuran kinerja sektor publik sebagai berikut (Murawati, 2016):

1. Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap
2. Mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif rasional.

2.2.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Widhiyaningrat & Idayati, 2015):

1. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
2. Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-validated.
3. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
4. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk perbaikan.

2.3 *Balance Scorecard*

2.3.1. Konsep *Balace Scorecard*

Menurut Hansen dan Mowen, *balanced scorecard* adalah system manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur) (Imro'ah et al., 2018).

Menurut Mulyadi (Anggraini & Nuraina, 2014) bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 suku kata yaitu kartu nilai (*scorecard*) dan *balanced* (berimbang). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu

skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Anggraini & Nuraina, 2014).

2.3.2. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton *balanced scorecard* merupakan seperangkat pengukuran yang memberikan para manajer tinjauan komprehensif suatu unit bisnis. Pengukuran yang dimaksud mencakup ukuran-ukuran finansial yang kemudian dilengkapi dengan ukuran-ukuran operasional seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pertumbuhan organisasi (Abdulmudy, 2015).

Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi yang dapat memberikan perbaikan mendasar berhubungan dengan keuntungan yang terukur (Kurniati, 2021).

Menurut Kaplan dan Norton pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Widhiyaningrat, 2015). Adapun penjelasan atas siklus bisnis menurut Kaplan dan Norton dalam Widhiyaningrat (2015) adalah sebagai berikut:

a. *Growth* (Pertumbuhan)

Pertumbuhan merupakan tahapan awal dari siklus bisnis. Perusahaan memiliki atau mampu menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, perusahaan harus melibatkan sumber daya yang memadai untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, serta mengembangkan hubungan yang erat dengan para pelanggan.

b. *Sustain* (bertahan)

Tahap bertahan merupakan situasi dimana perusahaan melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengharapkan tingkat pengembalian optimal dan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh berkembang pesat dari tahun demi tahun.

c. *Harvest* (panen)

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi atau hasil yang

dibuat pada dua tahap sebelumnya, dan tujuan finansial pada tahapan ini merupakan keseluruhan untuk bisnis dalam mencapai arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Untuk mengukur perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukur *value for money* atau 3E yang dikembangkan oleh Mardiasmo dalam (Widhiyaningrat & Idayati, 2015). Instrumen tersebut terdiri dari 3E yaitu:

a. Rasio ekonomi

Rasio ekonomi yaitu rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup juga pengelolaan secara hati-hati atau hemat dan tidak ada pemborosan.

b. Rasio efisiensi

Rasio efisiensi yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang digunakan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima.

c. Rasio efektivitas

Rasio efektivitas yaitu rasio yang menggambarkan berhasil atau tidaknya institusi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini adalah dengan membandingkan realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan.

2. Perspektif Pelanggan

Untuk mempertahankan eksistensi Rumah Sakit pemerintah tidak hanya fokus terhadap lingkup internal saja, melainkan lingkup eksternal juga

menjadi perhatian khusus bagi organisasi salah satunya adalah pelanggan. Karena di dalam organisasi nirlaba, pelayanan terhadap pelanggan merupakan tujuan utama organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa kunci keberhasilan suatu organisasi terletak pada loyalitas dan kepuasan pelanggan (Widhiyaningrat & Idayati, 2015). Menurut Wijono kepuasan adalah tingkat keadaan yang dirasakan seseorang yang merupakan hasil dari membandingkan penampilan atau outcome produk yang dirasakan dalam hubungannya dengan harapan seseorang (Widhiyaningrat & Idayati, 2015). Kepuasan pelanggan Rumah Sakit dapat dipengaruhi beberapa faktor antara lain pelayanan yang diberikan, fasilitas yang tersedia, kenyamanan dan kemudahan dalam mendapatkan informasi, kecepatan dan ketepatan dalam penanganan pasien.

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Widhiyaningrat & Idayati, 2015) terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan yaitu:

a. Customer core measurement group

- 1) *Market Share* menggambarkan proporsi bisnis yang dijual sebuah unit bisnis di pasar tertentu, biasanya dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang di belanjakan atau volume satuan yang terjual.
- 2) *Customer Aquisition* mengukur dalam bentuk relatif dan absolut keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan dilihat dari banyaknya jumlah pelanggan baru pada segmen yang ada.
- 3) *Customer Retention* tingkat dimana unit bisnis dapat mempertahankan dan memelihara hubungan yang telah terbina dengan pelanggannya serta dapat mengukur loyalitas pelanggan.

4) *Customer Satisfaction* menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria kinerja tertentu dalam proporsi nilai. Pengukuran ini juga dapat memberikan informasi terhadap organisasi tentang kinerjanya dalam hal pelayanan dan pemenuhan kebutuhan pelanggan.

5) *Customer Profitability* mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

b. Customer value proposition

1) *Product atau Service Attributes*. Atribut ini meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya.

2) *Customer Relationship* menyangkut penyampaian produk atau jasa ke pelanggan seperti tanggapan dan ketepatan waktu pengantaran serta sasaran dan keluhan pelanggan terhadap barang atau jasa yang di beli.

3) *Image and Reputation* menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang menarik pelanggan untuk berhubungan langsung dengan perusahaan atau organisasi.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengukur proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan (Bharata, 2019). Menurut Kaplan dan Norton dalam (Widhiyaningrat & Idayati, 2015) pengukuran kinerja pada perspektif proses bisnis internal berpedoman pada:

- a. Proses inovasi, pada proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan masa kini dan masa yang akan datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan.
- b. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses ini terbagi dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses ini dikelompokkan pada waktu, kualitas dan biaya.
- c. Proses pelayanan purna jual, proses ini merupakan jasa layanan kepada pelanggan setelah penjualan produk. Jasa tersebut dilakukan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolak ukur kualitas, biaya dan waktu seperti pada proses operasi.

Menurut Depkes RI dalam (Widhiyaningrat & Idayati, 2015), adapun beberapa indicator pengukuran pelayanan Rumah Sakit untuk mengetahui tingkat efektifitas dan efisiensi sebagai berikut:

- a. BOR (*Bed Occupancy Ratio* atau Penggunaan Tempat Tidur)

Merupakan angka yang menunjukkan prosentase penggunaan tempat tidur yang tersedia pada satu periode waktu tertentu. Standar ideal nilai BOR antara 60-85 %. Apabila lebih dari 85% maka pelayanan yang diberikan kurang efektif, hal tersebut dapat disebabkan antara lain:

- 1) Beban kerja tinggi

- 2) Ruang kerja terbatas sedangkan penggunaan tempat tidur berlangsung secara terus-menerus.
- 3) Meningkatnya kualitas pasien memperoleh perawatan yang layak dibutuhkan.
- 4) Memperpanjang masa penyembuhan pasien.

b. BTO (*Bed Turn Over Rate* atau Perputaran Tempat Tidur)

Merupakan frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode tertentu, berapa kali tempat tidur dipakai dalam satu satuan waktu tertentu. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali

c. GDR (*Gross Death Rate*)

Merupakan angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Nilai GDR tidak dapat lebih dari 45 per 1000 pasien keluar.

d. NDR (*Net Death Rate*)

Merupakan angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan mutu pelayanan di Rumah Sakit. Nilai NDR yang masih dapat ditolerir adalah kurang dari 25 per 1000 pasien keluar.

e. AvLOS (*Average Length of Stay*)

Merupakan rata-rata lama rawat seorang pasien atau jumlah hari kalender dimana pasien mendapatkan perawatan rawat inap di Rumah Sakit, sejak tercatat sebagai pasien rawat inap hingga keluar dari Rumah Sakit. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat

memberikan mutu pelayanan. Secara umum nilai AvLOS yang ideal antara 6 sampai dengan 9 hari.

f. TOI (*Turn Over Interval*)

Merupakan rata-rata hari yang menunjukkan tempat tidur tidak ditempati pasien dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini mengukur faktor–factor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui (Bharata, 2019). Menurut Kaplan dan Norton pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi sumber daya manusia, aktivitas operasional organisasi, sistem dan prosedur organisasi. Faktor karyawan merupakan salah satu hal terpenting dalam kegiatan unit bisnis untuk mendukung keberhasilan suatu organisasi. Tolak ukur dalam perspektif ini adalah *employee capabilities, information system capabilities, motivation, empowerment and alignment* (Widhiyaningrat & Idayati, 2015).

- a. *Employee capability*, peran pegawai dalam organisasi dapat membuat suatu perubahan yang dramatis yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuan bagi organisasi.
- b. *Information system capabilities dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan baik.*

- c. *Motivation, empowerment and alignment*, perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya kepada pegawai.

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Widhiyaningrat & Idayati, 2015), ketiga tolak ukur tersebut dapat diukur dengan ukuran inti sebagai berikut:

- a. Kepuasan pekerja, merupakan hal yang penting bagi organisasi. Pekerja yang puas merupakan kondisi awal untuk menambah produktivitas, daya tanggap, kualitas, dan layanan pelanggan.
- b. Retensi pekerja, untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati organisasi.
- c. Produktivitas kerja, merupakan suatu ukuran hasil dari dampak meningkatkan ketrampilan dan moral pekerja, inovasi, meningkatkan proses internal, dan kepuasan pelanggan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penulis melakukan penelitian dengan judul “*Penerapan Balance Scorecard dalam Mengukur Kinerja di Rumah Sakit Pemerintah.*” Di bawah ini terdapat beberapa judul penelitian yang pernah diteliti sebelumnya. Adapun beberapa literatur yang memiliki kesamaan tema yang penulis baca yaitu sebagai berikut:

1. Judul literatur : Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Tulehu
 Penulis : Reza Abdulmudy
 Nama Jurnal : Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia

Volume jurnal : Volume 2, No. 2

Tahun : Februari 2015

Universitas : Universitas Darussalam Ambon

Literatur dalam tinjauan pustaka ini dipilih karena sama-sama membahas tentang penerapan *balance scorecard* khususnya dalam mengukur kinerja Rumah Sakit. Perbedaan terletak pada obyek penelitian yaitu antara Rumah Sakit Umum Tulehu, sedangkan obyek penelitian dari penulis adalah Rumah Sakit Pemerintah secara umum.

Metodologi penelitian yang digunakan ialah pendekatan deskriptif komparatif, yaitu dengan menjelaskan perbandingan antara pengukuran kinerja yang dilakukan pihak Rumah Sakit dengan pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*. Hasil perbandingan tersebut akan digunakan untuk menilai manakah di antara kedua jenis penilaian yang dianggap lebih baik dan bisa menggambarkan keadaan Rumah Sakit Umum Tulehu yang sesungguhnya. Alat analisis yang digunakan ialah *Balanced Scorecard*, yaitu penilaian dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan *Balanced Scorecard* dalam RSUD Tulehu dinilai kurang stabil. Hal ini dapat dilihat dari penurunan tingkat pendapatan yang dicapai dari tahun 2010 ke tahun 2011. Padahal tingkat perubahan biaya semakin meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan biaya ini dipengaruhi karena difungsikannya Rumah Sakit yang baru, sehingga dibutuhkan dana yang banyak

untuk melengkapi sarana prasarana untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Semakin tinggi keahlian yang dimiliki karyawan, maka akan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan sehingga akan menarik banyak minat masyarakat untuk terus melakukan pengobatan di Rumah Sakit tersebut, sehingga akan mempengaruhi tingkat pendapatan Rumah Sakit.

2. Judul literatur : Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Harjono Ponorogo

Penulis : Zaskia Tristiana Anggraini, Elva Nuraina

Nama Jurnal : Jurnal Akuntansi dan Pendidikan

Volume jurnal : Volume 3, No. 2

Tahun : Oktober 2014

Universitas : IKIP PGRI Madiun

Literatur dalam tinjauan pustaka ini dipilih karena sama-sama membahas tentang penerapan *balance scorecard* khususnya sebagai alat ukur kinerja Rumah Sakit. Perbedaan terletak pada obyek penelitian yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Harjono Ponorogo, sedangkan obyek penelitian dari penulis adalah Rumah Sakit Pemerintah secara umum.

Pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr.Harjono Ponorogo melakukan pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan.

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui penelitian kombinasi dengan jenis data ordinal. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer tahun 2011-2013 pada RSUD Dr.Harjono Ponorogo untuk menganalisis prespektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan pada tingkat kepuasan karyawan dilakukan analisis melalui kuisisioner.

Hasil dari keseluruhan pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada RSUD Dr.Harjono Ponorogo pada tahun 2011-2013 berada dalam kondisi Sangat Sehat kategori A dengan *total score* 76,24%. Hasil analisis yang dilakukan, dapat diketahui bahwa kinerja RSUD Dr.Harjono menunjukkan hasil cukup baik pada prespektif keuangan tapi perlu ditingkatkan pada rasio efisiensi, pada prespektif pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik pada tingkat *customer retention* namun pada tingkat profitabilitas pelanggan dan *customer aquisition* menunjukkan hasil yang kurang baik, pada prespektif proses bisnis internal menunjukkan hasil cukup baik, demikian juga pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik dengan tingkat kepuasan karyawan 69,08%. Dari data penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard*, Rumah Sakit dapat mengukur kinerja dengan lebih komprehensif, sehingga dapat meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.

3. Judul literature : Penerapan *Balance Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari
Penulis : Risma Wira Bharata

Nama Jurnal : Jurnal Riset Ekonomi Pembangunan
Volume jurnal : Volume 4, No. 2
Tahun : 2019
Universitas : Universitas Tidar, Universitas Negeri Yogyakarta

Literatur dalam tinjauan pustaka ini dipilih karena sama-sama membahas tentang penerapan *balance scorecard* khususnya dalam mengukur kinerja Rumah Sakit. Perbedaan terletak pada obyek penelitian yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Wonosari, sedangkan obyek penelitian dari penulis adalah Rumah Sakit Pemerintah secara umum.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket pelanggan dan pegawai untuk data primer dan dokumentasi laporan keuangan untuk data sekunder. Berdasarkan hasil analisis dari keempat perspektif BSC, dapat ditarik kesimpulan bahwa: (1) perspektif pelanggan sudah baik karena berdasarkan angket kepuasan pelanggan menunjukkan 46% termasuk katagori tinggi dan didukung oleh hasil perhitungan customer retention, customer acquisition, rata-rata rawat jalan dan rata-rata rawat inap yang selalu berfluktuatif; (2) perspektif finansial sudah baik karena dilihat dari rasio keuangan yang sesuai dengan kriteria; (3) perspektif proses bisnis internal sudah baik karena berdasarkan dari survai 60 pegawai negeri sipil RSUD Wonosari terhadap kualitas pelayanan menunjukkan angka 51,67% dan didukung oleh hasil dari BTO, BOR, TOI, dan AvLos yang selalu berada pada rata-rata ideal; dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik karena berdasarkan survai 60 pegawai negeri sipil RSUD Wonosari melalui angket yang

disebar dengan hasil kepuasan pegawai menunjukkan angka 40%, pelatihan dan pengembangan sebesar 60%, komitmen pegawai sebesar 63,33%, motivasi kerja pegawai 50%, dan disiplin pegawai sebesar 48,33%, yang berarti semuanya masuk pada katagori tinggi.

4. Judul literature : Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan

Penulis : Marisa Lidya Rumintjap

Nama Jurnal : Jurnal EMBA

Volume jurnal : Volume 1, No. 3

Tahun : September 2013

Universitas : Universitas Sam Ratulangi Manado

Literatur dalam tinjauan pustaka ini dipilih karena sama-sama membahas tentang penerapan *balance scorecard* khususnya sebagai tolak ukur kinerja Rumah Sakit. Perbedaan terletak pada obyek penelitian yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Noongan, sedangkan obyek penelitian dari penulis adalah Rumah Sakit Pemerintah secara umum.

Penelitian pada RSUD Noongan dilakukan dengan mengambil data selama 2 tahun, yaitu dari tahun 2011-2012, menggunakan analisis komparatif yaitu melakukan evaluasi kinerja Rumah Sakit antar periode, kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan dan kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh melalui data sekunder Rumah Sakit Umum Daerah Noongan. Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa

variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Noongan karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

5. Judul literature : Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dari Perspektif *Balance Scorecard* Pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya

Penulis : Wulan Ayu Widhiyaningrat, Farida Idayati

Nama Jurnal : Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi

Volume jurnal : Volume 4, No. 6

Tahun : 2015

Universitas : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya

Literatur dalam tinjauan pustaka ini dipilih karena sama-sama membahas tentang *balance scorecard* pada sebuah Rumah Sakit. Perbedaan terletak pada obyek penelitian yaitu Rumah Sakit Umum Haji Surabaya, sedangkan obyek penelitian dari penulis adalah Rumah Sakit Pemerintah secara umum. Selain itu focus penelitian literatur ini terletak pada pengukuran kinerja organisasi nirlaba, sedangkan penelitian ini focus mengukur kinerja Rumah Sakit pemerintah.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun hasil penelitian dari perspektif keuangan pada rasio

ekonomis menunjukkan adanya penurunan kinerja yang tidak ekonomis, sedangkan rasio efisiensi menunjukkan kinerja yang tidak efisien dan rasio efektivitas menunjukkan kinerja yang efektif. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, dan berdasarkan perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang cukup baik sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari kepuasan karyawan menunjukkan nilai cukup puas, sedangkan dari retensi karyawan menunjukkan adanya penurunan Rumah Sakit dalam mempertahankan karyawannya.

6. Judul literature : Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolok Ukur

Kinerja pada RSUD Kota Semarang

Penulis : Hafidz Hening Waskito, Linda Agustina

Nama Jurnal : Accounting Analysis Journal

Volume jurnal : Volume 4, No. 1

Tahun : Maret 2015

Universitas : Universitas Negeri Semarang

Literatur dalam tinjauan pustaka ini dipilih karena sama-sama membahas tentang penerapan *balance scorecard* khususnya sebagai tolak ukur kinerja Rumah Sakit. Perbedaan terletak pada obyek penelitian yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang, sedangkan obyek penelitian dari penulis adalah Rumah Sakit Pemerintah secara umum.

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Semarang dengan menggunakan data primer dan sekunder. Teknik pengambilan sampel adalah *convenience sampling*. Sampel terdiri dari 80

pelanggan dan 90 karyawan. Untuk metode analisis data, peneliti menggunakan metode kualitatif untuk mengukur kinerja Rumah Sakit.

Hasil penelitian untuk perspektif keuangan, kinerja RSUD Kota Semarang secara umum cukup baik. Perspektif pelanggan menghasilkan kinerja cukup baik, karena tingkat kepuasan mencapai 71%, tingkat retensi selalu meningkat namun tingkat akuisisi pasien mengalami penurunan selama tiga tahun. Perspektif proses internal bisnis menunjukkan kinerja yang baik karena adanya inovasi dan peningkatan jumlah kunjungan pasien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik karena selama tiga tahun tingkat produktivitas meningkat dengan rata-rata peningkatan produktivitas sebesar Rp. 63.450.144. Peningkatan juga didukung dengan tingkat kepuasan karyawan sebesar 52 % dan retensi 0.39%.

7. Judul literature : Implementasi *Balance Scorecard* dalam Penyusunan Rencana Strategis di Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota Denpasar
- Penulis : Ni Putu Sintya Purnama Dewi, Eka Ardhani Sisdyani, Asri Dwija Putri
- Nama Jurnal : E-Jurnal Akuntansi
- Volume jurnal : Volume 18, No. 2
- Tahun : Februari 2017
- Universitas : Universitas Udayana Bali

Literatur dalam tinjauan pustaka ini dipilih karena sama-sama membahas tentang *balance scorecard* pada Rumah Sakit. Perbedaan terletak pada obyek penelitian yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya Kota

Denpasar, sedangkan obyek penelitian dari penulis adalah Rumah Sakit Pemerintah secara umum. Selain itu focus penelitian literatur ini terletak pada implementasi *balance scorecard* dalam penyusunan rencana strategis Rumah Sakit, sedangkan penelitian ini focus mengukur kinerja Rumah Sakit pemerintah.

Data dalam penelitian ini berupa data primer hasil wawancara dengan responden dan data sekunder kualitatif dan kuantitatif yang dikumpulkan dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis dengan teknik analisis SWOT dan analisis indikator kinerja.

Hasil penelitian ini yaitu berupa rencana strategis RSUD Wangaya Kota Denpasar periode tahun 2016-2020 berbasis *Balanced Scorecard* yang berfokus pada peningkatan kualitas dan efisiensi pelayanan yang meliputi perspektif *employee & organization capacity*, proses internal, keuangan, dan *customer & stakeholder*. Rencana strategis tersebut dilengkapi dengan indikator dan target kinerja yang disajikan dalam peta strategi yang diturunkan ke unit kerja yang lebih rendah dengan menggunakan teknik *cascading*.

8. Judul literature : Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Karanganyar
- Penulis : Siti Faizatun Imro'ah, Suharno, Bambang Widarno
- Nama Jurnal : Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi
- Volume jurnal : Vol 14. No.4
- Tahun : Desember 2018
- Universitas : Universitas Slamet Riyadi Semarang

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer berupa kuesioner yang dibagikan kepada keluarga / pasien RSUD Karanganyar untuk mengukur kepuasan pelanggan. Sedangkan data sekunder menggunakan data keuangan 2016-2017, total data pasien 2016-2017, seluruhnya menggunakan data 2016-2017 yang mengikuti data traine dan total bed 2016-2017. Sampel 80 pasien sebagai responden yang dipilih dengan menggunakan *accydental sampling*. Metode penelitian ini menggunakan deskriptif.

Hasil keseluruhan tentang pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* termasuk kategori cukup baik dengan skor 77,5 atau (60-80). Perspektif finansial berfluktuasi dan kategori cukup baik, kategori perspektif pelanggan cukup baik, kategori perspektif internal bisnis proses cukup baik karena terdapat dua produk / fasilitas baru (inovasi) dan proses operasi yang meningkat secara total pada pasien kunjungan 2016 - 2017. Pertumbuhan dan kategori perspektif pembelajaran baik karena semakin banyak pegawai yang mengikuti pelatihan ss 2016 - 2017. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ukuran kinerja dapat digunakan sebagai acuan untuk mengukur kinerja di masa mendatang yang bersifat komprehensif.

9. Judul literature : Implementasi *Balance Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja RSUD Panembahan Senopati
- Penulis : Mei Murawati
- Nama Jurnal : Jurnal Akuntansi
- Volume jurnal : -
- Tahun : 2016

Universitas : -

Variabel penelitian ini adalah variabel keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pengambilan data melalui laporan keuangan tahun 2014-2016 untuk perspektif keuangan, laporan kunjungan pasien untuk perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal dan data karyawan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Teknik pengambilan data primer dengan kuisioner untuk perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Hipotesis penelitian adalah kinerja Rumah Sakit berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan ekonomis, efisien dan efektif, kinerja Rumah Sakit berdasarkan perspektif pelanggan dalam kriteria baik, kinerja Rumah Sakit berdasarkan perspektif proses bisnis internal dalam kriteria baik, dan kinerja Rumah Sakit berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam kriteria baik.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, kinerja RSUD Panembahan secara keuangan selama 2014-2016 ekonomis dan efektif tetapi belum efisien. Penilaian kinerja Rumah Sakit ditinjau dari perspektif pelanggan menunjukkan hasil baik. Kinerja Rumah Sakit ditinjau dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan hasil baik. Penilaian kinerja ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil baik. Pengukuran kinerja Rumah Sakit secara keseluruhan menunjukkan kinerja RSUD Panembahan Senopati cukup baik.

10. Judul Literatur : Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada RSUD Selatpanjang)

Penulis : Rita Wiyati
Nama Jurnal : Pekbis Jurnal
Volume Jurnal : Volume 6, No 1
Tahun : Maret 2014
Universitas : Universitas Lancang Kuning

Literatur dalam tinjauan pustaka ini membahas penerapan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada RSUD Selatpanjang sebagai sarana kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara panipura yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat yang dikategorikan ke dalam Rumah Sakit umum daerah dan Rumah Sakit khusus daerah. *Balanced scorecard* merupakan metode yang menggabungkan antara pengukuran kinerja keuangan dengan pengukuran kinerja non-keuangan. Metode ini tidak hanya menekankan kepada pengukuran kinerja perusahaan dalam jangka pendek namun dalam jangka panjang. Dengan demikian orientasi perusahaan dalam jangka pendek dapat dicapai tanpa melupakan orientasi jangka panjang dan membangun kesinambungan strategi perusahaan dari satu periode ke periode lainnya.

Metodologi penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dan kuantitatif yaitu dengan mengobservasi dengan pengamatan langsung terhadap gejala-gejala atau fenomena yang terjadi di lapangan. Lalu dokumentasi dengan pengambilan data yang telah ada dalam dokumen atau arsip RSUD Selatpanjang atau dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini.

Pengukuran kinerja keuangan RSUD Selatpanjang hanya didasarkan pada rasio laporan keuangan, sedangkan laporan non-keuangan berdasarkan sikap dan pernyataan responden atau pasien rawat jalan. Sistem pengukuran keuangan RSUD Selatpanjang secara umum sudah baik tapi belum maksimal dalam mengukur kinerja keuangan karena tidak ada pengukuran kinerja keuangan. Dan dari perspektif pelanggan tanggapan responden mengenai RSUD Selatpanjang pada umumnya mengatakan bahwa pasien baik. Namun dari prespektif proses bisnis internal, dalam menjalankan proses operasi terjadi penurunan kinerja pegawai secara keseluruhan.

11. Judul Literatur : Analisis Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced*

Scorecard Di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar

Penulis : Sumarni

Nama Jurnal : Unnes Journal Of Public Health

Volume Jurnal : Volume 6, No 4

Tahun : Oktober 2017

Universitas : Universitas Negeri Semarang

Literatur dalam tinjauan pustaka ini *balanced scorecard* memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional. Rumah Sakit merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak dibidang sektor publik dalam bidang jasa kesehatan. Rumah Sakit umum sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggung jawaban baik secara keuangan maupun non-keuangan kepada pemerintah maupun masyarakat sebagai pengguna jasa. oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja

yang mencakup semua aspek. Tekanan globalisasi di bidang kesehatan berakibat timbulnya persaingan antar Rumah Sakit swasta dan asing.

Metodologi penelitian yang digunakan adalah probability sampling yaitu menggunakan simple random sampling. Teknik ini mengambil sampel yang dilakukan secara acak (random) sehingga setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama besar untuk dipilih sebagai sampel. Tujuan dipakai sebagai penelitian dikarenakan sangat efisien digunakan untuk mengukur karakter populasi yang memiliki elemen dengan homogenitas tinggi.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar selama ini belum pernah melakukan pengukuran kinerja organisasi, yang ada hanyalah pelaporan kinerja memorandum informasi kegiatan dari seluruh unit kerja. Namun setelah melakukan penerapan *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kategori tinggi. Proses bisnis internal terkait pencapaian standar pelayanan minimal dan prosedur pelayanan berada pada kategori tinggi. Berdasarkan perspektif pelanggan dengan dimensi pengukuran kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan komplain, layanan purna jual, dan retensi pelanggan berada pada kategori tinggi. Kualitas jasa yang dihasilkan oleh Rumah Sakit maka akan menjadikan customer repeat buyer dan akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa Rumah Sakit, sehingga diharapkan akan menambah customer baru. Untuk perspektif keuangan berada pada kategori tinggi.

Penerapan *balanced scorecard* di bidang kesehatan penting dilakukan. Ini berguna dalam perencanaan penganggaran dan melaksanakan evaluasi dalam

pelayanan kesehatan. Ini juga berguna untuk meningkatkan kinerja pada Rumah Sakit. Hasil kajian pustaka atau literatur review pada sebelas jurnal menunjukkan bahwa penerapan *balanced scorecard* meningkatkan kinerja Rumah Sakit dan hasil analisis kinerja dengan *BSC* di Rumah Sakit juga dapat memberikan arahan dalam menentukan kebijakan dan kegiatan rutin di setiap divisi di Rumah Sakit.