

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Penelitian Terdahulu**

Berkaitan dengan topik kajian yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai pembandingan:

**Tabel 2 .1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>Peneliti Terdahulu</b>	<b>JUDUL</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>KESIMPULAN</b>
1	Aurora (2010)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja. (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang	Deskriptif	Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dinilai kurang, sedangkan dinilai cukup untuk 3 pandangan lainnya.
2	Cheristian (2015)	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Mengukur Kinerja Pada RSUD Tanjungpinang	Kualitatif dan kuantitatif	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran responden merasa puas dan pada Perspektif Pelanggan responden merasa cukup puas. Perspektif Bisnis Internal belum ada jasa baru. Dan untuk proses operasi diperoleh data bahwa rata-rata rasio ALOS, TOI, dan BTO dari tahun 2010-2013 tidak ideal. Pada Perspektif Keuangan untuk tingkat ekonomis keuangan RSUD Tanjungpinang tergolong kurang ekonomis, untuk tingkat efektifitas sangat efektif, dan untuk tingkat efisiensi tergolong sangat tidak efisien

3	Nur Dwi Andari (2016),	Pengukuran Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Berdasarka <i>Balanced Scorecard</i> di RSUD Dr. R. Koesma Kabupaten Tuban	Deskriptif kuantitatif	Secara umum kinerja Badan Layanan Umum Daerah berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> di RSUD Dr. R. Koesma Kabupaten Tuban tergolong cukup baik, namun masih diperlukan beberapa perbaikan di perspektif proses bisnis internal diantaranya nilai ALOS, BTO, GDR dan NDR tidak sesuai dengan standar Departemen Kesehatan RI
4	Suryani (2016)	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> dalam pengukuran kinerja manajemen rumah sakit dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro	Deskriptif kuantitatif	Secara umum kinerja Badan Layanan Umum Daerah berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> di RSUD Dr. R. Koesma Kabupaten Tuban tergolong cukup baik, namun masih diperlukan beberapa perbaikan di perspektif proses bisnis internal diantaranya nilai ALOS, BTO, GDR dan NDR tidak sesuai dengan standar Departemen Kesehatan
5	Marisa Lidya Rumintjap (2013)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di RSUD Noongan	Deskriptif	Rumah sakit dapat menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai dasar dalam pengukuran kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada perspektif keuangan dinilai kurang efisien pada pencapaian efisiensi belanja, sedangkan dinilai baik pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Sejarah *Balanced Scorecard*

Nolan Norton Institute, cabang penelitian dari kantor akuntan publik Amerika KPMG pada tahun 1990 yang dipimpin oleh David P. Norton mensponsori sebuah studi tentang "Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan". Motivasi penelitian ini adalah untuk menyadari bahwa indikator kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif pada saat itu tidak lagi sesuai. Hasil penelitian dipublikasikan dalam artikel Harvard Business Review berjudul "*Balancing Scorecard Measures to Drive Performance.*" Hasil penelitian menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja calon eksekutif diperlukan standar pengukuran yang komprehensif, yang meliputi empat aspek: keuangan, pelanggan, internal/proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *balanced scorecard*, dan cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif untuk tampil di empat bidang ini sehingga kesuksesan finansial perusahaan berkelanjutan

Dikembangkan pada tahun 1993 oleh dua profesor Harvard Business School, Kaplan dan Norton, dan berlanjut hingga saat ini, *balanced scorecard* adalah evaluasi strategi dan cara pemantauan. Disebut *balanced scorecard* karena percaya bahwa perusahaan perlu "menyeimbangkan" indikator keuangan yang biasa digunakan untuk mengevaluasi dan memantau strategi dan berbagai indikator bukan keuangan (seperti kualitas produk dan layanan pelanggan).

Sebuah *Balanced Scorecard* yang efektif mencakup kombinasi antara tujuan strategis dan tujuan keuangan dan disesuaikan secara cermat dengan bisnis perusahaan. (Fred ,2009:247)

### **2.2.2 Pengertian dan konsep *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja, yang akan mengevaluasi kinerja keuangan dan non keuangan. Ide dari *balanced scorecard* adalah untuk mengukur kinerja dan tujuan perusahaan dari empat perspektif yang berbeda. Selama ini ukuran ini secara resmi hanya digunakan untuk keuangan (*financial*), seperti penggunaan “neraca” dan “laporan laba rugi”, atau digunakan untuk menghitung likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas perusahaan serta rasio keuangan lainnya.

Dalam konsep *balanced scorecard*, tidak hanya aspek finansial (keuangan) yang menjadi tolak ukur untuk mengukur kinerja perusahaan. Tiga sudut pengukuran lainnya juga dipertimbangkan, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Dua suku kata *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996), yaitu:

a. *Scorecard*

Kartu yang digunakan untuk mencatat hasil kinerja seseorang dan digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja sebenarnya.

*b. Balanced*

Berarti secara seimbang kinerja karyawan diukur dari dua aspek: keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan panjang, dan internal dan eksternal. Non-finansial, jangka panjang dan pendek, internal dan eksternal.

Dari definisi tersebut Mulyadi (2001:1) berpendapat bahwa pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, internal dan eksternal.

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan dari empat perspektif keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, dan proses bisnis. Ini bersifat internal dan dapat membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi menjadi tindakan, di mana dalam hubungan sebab-akibat semua sudut pandang ini saling berhubungan.

### **2.2.3 Perspektif *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, antara lain:

#### **1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**

Pengukuran perspektif keuangan dengan menggunakan *value for money* oleh Mardiasmo (2009: 4), adalah konsep pengelolaan organisasi sektor publik berdasarkan tiga elemen utama, yaitu:

a. Ekonomi

Mardiasmo (2009:4) Memperoleh kualitas dan kuantitas input tertentu dengan harga paling rendah. Ekonomi adalah perbandingan input yang dinyatakan dalam unit moneter. Ekonomi terkait dengan sejauh mana organisasi sektor publik meminimalkan masuknya sumber daya dengan menghindari pemborosan dan pengeluaran yang tidak produktif.

Mahmudi (2016:21) menjelaskan bahwa rasio ekonomi adalah hubungan dengan penghematan anggaran untuk mendapatkan input dengan tidak melakukan pemborosan anggaran dalam pelaksanaan program, kegiatan dan operasional. Tingkat ekonomis diukur dengan membandingkan realisasi anggaran belanja dengan target anjaran belanja.

b. Efektivitas

Tingkat pencapaian hasil yang direncanakan dengan penetapan tujuan yang sederhana. Efektivitas adalah perbandingan hasil dan produksi.

Mahmudi (2016: 21) berpendapat bahwa rasio efektivitas merupakan perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang dicapai sebenarnya. Penerimaan menunjukkan kemampuan pemerintah untuk memobilisasi penerimaan sesuai dengan tujuannya dan dihitung dengan membandingkan realisasi penerimaan dengan target penerimaan.

c. Efisiensi

Untuk mencapai kinerja maksimum dengan input tertentu atau untuk mencapai output tertentu dengan input minimum. Efisiensi adalah perbandingan produk/input yang berkaitan dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditentukan.

Halim (2007:234) mengemukakan bahwa Rasio efisiensi adalah menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang dihasilkan.

**2. Perspektif Konsumen (*Customer Perspective*).**

Perspektif pelanggan *balanced scorecard* memungkinkan manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi berorientasi pelanggan dan pasar untuk memberikan pengembalian finansial yang lebih tinggi dimasa datang. Kaplan dan Norton (2000:60) menunjukkan bahwa perspektif pelanggan pada *balanced scorecard* memainkan peran penting dalam siklus hidup perusahaan.

Ada dua kelompok pengukuran dari perspektif pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:150), yaitu:

1. Kelompok pengukuran pusat (*Customer Value Proportion*), yang mempunyai beberapa komponen pengukuran, yaitu:

- a. Pangsa pasar: ini menggambarkan penjualan unit bisnis di pusat dagang. Dinyatakan dalam jumlah pelanggan, uang yang dikeluarkan atau jumlah unit yang terjual.
  - b. Retensi pelanggan: menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan pelanggan. Hal ini dapat diukur dengan mengetahui persentase pertumbuhan bisnis dari pelanggan yang sudah ada.
  - c. Akuisisi pelanggan: menunjukkan sejauh mana unit bisnis dapat menarik pelanggan baru untuk memenangkan bisnis baru. Akuisisi diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan baru di segmen pasar yang ada.
  - d. Kepuasan Pelanggan: Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria tertentu dalam rasio nilai.
2. Hubungan nilai pelanggan (*Customer Value Proportion*), yang merupakan pemicu kinerja yang termasuk dalam hubungan nilai inti, didasarkan pada atribut berikut:
- a. Atribut produk/jasa, meliputi karakteristik produk, layanan, harga, dan kualitas. Perusahaan harus menentukan apa yang diinginkan pelanggan dari produk atau jasa yang diberikan
  - b. Hubungan dengan pelanggan adalah sebuah strategi, perusahaan mengadopsi metode untuk membuat pelanggan puas terhadap produk /jasa yang ditawarkan



c. Citra dan reputasi. Citra produk atau layanan yang diberikan oleh perusahaan dapat dibangun melalui iklan dan menjaga kualitas yang dijanjikan.

### 3. **Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process Perspective*).**

Perspektif proses bisnis internal menekankan pada penciptaan produk baru yang lebih berkualitas sebelum siap didistribusikan ke pelanggan. Untuk menjalankan proses bisnis internal dari perspektif ini, perusahaan harus terlebih dahulu menganalisis situasi keuangan perusahaan dan keinginan pelanggannya. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton (2000:83), ketiga perspektif ini seolah-olah membentuk rantai yang saling berhubungan.

#### a. Tahap inovasi

Perusahaan berusaha mengadakan riset dan pengembangan produk baru yang benar-benar memenuhi keinginan pelanggan. Untuk mengukur kinerja pada tahap ini, fokusnya adalah pada tiga indikator, yaitu hasil teknis, keuntungan penjualan, dan evaluasi keberhasilan setiap proyek.

#### b. Tahap operasi

Tahap ini menggambarkan kegiatan perusahaan mulai dari menerima pesanan pelanggan, membuat produk/jasa hingga pengiriman produk, dan layanan pelanggan. Kualitas, biaya dan

waktu merupakan cara penilaian kinerja yang dipakai pada tahap ini.

c. Tahap purna jual

Tolak ukur perusahaan pada tahap ini adalah tingkat efisiensi setiap layanan purna jual, siklus penyelesaian sengketa, dan tingkat limbah bau yang dihasilkan unit usaha.

Penelitian ini hanya mengambil dua tahap yaitu tahap operasi dan tahap inovasi, karena penelitian ini untuk perusahaan jasa. Menurut Kaplan dan Norton (2000:80), dari perspektif proses bisnis internal, Manajer telah mengidentifikasi beberapa proses yang penting dalam mencapai tujuan klien dan pemangku kepentingan. *Balanced scorecard* dari perspektif ini memungkinkan manajer untuk memahami operasi bisnis mereka dan apakah produk atau layanan mereka memenuhi persyaratan pelanggan.

**4. Perspektif Pembelajaran dan Perumbuhan (*Learning and Growth Perspective*).**

Dari perspektif ini, perusahaan berusaha merumuskan tujuan dan ukuran yang mendorong perusahaan untuk belajar dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan Anda mencapai tujuan yang terkait dengan tiga perspektif lainnya dan pada akhirnya mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pendorong keuangan,

perspektif pelanggan, dan proses bisnis internal untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Dewasa ini, peran karyawan dalam perusahaan berubah, karena karyawan bukan lagi buruh, melainkan digantikan oleh sistem yang lebih kompleks. Untuk itu perusahaan harus melatih kembali karyawannya untuk menciptakan alat-alat yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam menentukan ukuran dan tujuan serta langkah-langkah yang berkaitan dengan kemampuan karyawan.

Kaplan dan Norton (2000:112-113) mengemukakan bahwa manajemen harus memperhatikan tiga hal, yaitu:

a. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dianggap sangat penting, karena karyawan yang puas merupakan prasyarat untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan layanan terhadap pelanggan. Oleh karena itu, manajer harus mengamati kepuasan karyawan sedini mungkin untuk mengetahui kepuasan

b. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang dimiliki perusahaan untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan. Tujuan dari mempertahankan karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas selama mungkin, karena karyawan

yang berkualitas adalah aset tidak berwujud bagi perusahaan, jadi jika yang berkualitas meninggalkan perusahaan secara sukarela, maka bagi perusahaan, itu adalah kehilangan modal intelektual.

c. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan ukuran dampak keseluruhan dari upaya peningkatan modal dan keterampilan karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan konsumen. Tujuannya adalah untuk membandingkan *output* yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa. Ukuran yang biasa digunakan untuk mengukur produktivitas pekerja adalah pendapatan tiap pekerja.

#### **2.2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard***

Mulyadi (2007: 14) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dalam dua aspek, meliputi: Meningkatkan kualitas perencanaan secara signifikan dan meningkatkan kualitas manajemen kinerja individunya.

Menurut Mulyadi (2001: 18-24) Kelebihan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis, dapat dihasilkan rencana strategis dengan karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

*Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup oleh perencanaan strategis, yaitu dari sebelumnya terbatas pada

perspektif keuangan meluas ke tiga lainnya perspektif, seperti pelanggan, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan. Memperluas perspektif perencanaan strategis ke perspektif non-keuangan menghasilkan manfaat, antara lain:

1. Menjanjikan berbagai kinerja keuangan yang berkelanjutan.
2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang lebih kompleks.

b. Koheren

*Balanced Scorecard* mengharuskan karyawan untuk membangun hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap tujuan strategis yang ditetapkan dari perspektif non-keuangan harus memiliki hubungan kausal langsung atau tidak langsung dengan tujuan.

c. Berimbang

Keseimbangan tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkelanjutan.

d. Terukur

Tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis memastikan realisasi berbagai tujuan strategis yang dihasilkan oleh sistem. *Balanced Scorecard* mengukur tujuan strategis yang sulit diukur.

### **2.2.5 Kelemahan *Balanced Scorecard***

Sangatlah kompleks dan rentan terhadap kesalahan untuk membuat dan menggabungkan ukuran dan sistem manajemen baru dalam organisasi. Setidaknya ada empat kelemahan dalam Ruminjap (Atkinson, dkk 2012: 139), sebagai berikut:

1. Manajemen puncak tidak menjanjikan.
2. Tanggung jawab kartu skor tidak mengalir ke bawah.
3. Solusi atau dasbor yang direkayasa secara berlebihan dianggap sebagai peristiwa satu kali.
4. *Balanced scorecard* dianggap sebagai sistem atau proyek konsultasi.

### **2.2.6 Pengertian Kinerja Keuangan**

Menurut Wirawan (2009:5), kinerja adalah hasil yang dihasilkan oleh suatu fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau jabatan dalam satuan waktu tertentu. Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang didasarkan pada persyaratan pekerjaan. Menurut Munawir (2010:30), kinerja keuangan suatu perusahaan merupakan salah satu dasar untuk menilai keadaan keuangan suatu perusahaan berdasarkan analisis rasio-rasio keuangannya.

Penilaian kinerja menurut Slamet (2007:232) adalah suatu proses mengevaluasi bagaimana pekerja menggunakannya terhadap seperangkat kriteria dan standar, dan kemudian mengkomunikasikannya. Mulyadi dan Setyawan (2001: 353) mengungkapkan definisi yang lain yaitu evaluasi kinerja secara teratur menentukan efisiensi operasional suatu organisasi,

bagian dari suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan tujuan, standar dan pedoman yang telah ditentukan.

Menurut Mardiasmo (2009:121), pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang dirancang untuk membantu administrator publik mengimplementasikan strategi melalui alat ukur keuangan dan non-keuangan. Sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat kontrol organisasi, karena pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan menetapkan sistem penghargaan dan hukuman.

Dari beberapa definisi dapat ditarik kesimpulan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara membandingkan kenyataan yang ada dengan seperangkat standar dan pedoman yang telah ditentukan sebelumnya, kemudian dikomunikasikan dengannya untuk secara berkala mengevaluasi tingkat efektifitas bermacam kegiatan dalam rantai nilai bisnis unit usaha. Tujuannya adalah membantu administrator publik mengevaluasi pencapaian keuangan dan non keuangan.

### **2.2.7 Manfaat Pengukuran Kinerja**

Mardiasmo (2009:122) berpendapat bahwa manfaat pengukuran kinerja adalah:

- a. Memberikan pemahaman tentang ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen.
- b. Memberikan bimbingan untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan.

- c. Memantau dan mengevaluasi pencapaian kinerja, membandingkannya dengan sasaran kinerja, serta mengambil tindakan korektif untuk perbaikan demi meningkatkan kinerja.
- d. Sebagai dasar pemberian penghargaan dan hukuman secara objektif atas kinerja yang diukur menurut sistem pengukuran kinerja yang disepakati.
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan atasan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
- f. Membantu menentukan apakah kepuasan pelanggan telah tercapai.
- g. Sebagai alat bantu untuk memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Pastikan bahwa keputusan dibuat secara objektif.

Menurut Mulyadi (2001: 416), manfaat lain dari pengukuran kinerja meliputi:

- a. Dengan memaksimalkan motivasi karyawan, pengelolaan operasional organisasi yang efektif dan efisien.
- b. Membantu dalam pengambilan keputusan terkait dengan penghargaan staf/karyawan, seperti promosi, transfer, PHK, dll.
- c. Menentukan kebutuhan R&D staf dan memberikan kriteria seleksi untuk program pelatihan evaluator.
- d. Sebagai dasar untuk distribusi penghargaan.



### **2.2.8 Tujuan Pengukuran Kinerja**

Mardiasmo (2009:122) secara umum bahwa tujuan keseluruhan dari sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara efektif.
- b. Menyeimbangkan pengukuran keuangan dan non-keuangan untuk melacak kemajuan strategi.
- c. Beradaptasi untuk memahami kepentingan manajemen menengah dan bawah serta memotivasi mereka untuk mencapai konsistensi dalam tujuan mereka.
- d. Sebagai alat yang didasarkan pada metode individu dan kemampuan kolektif yang rasional untuk mencapai kepuasan

Tujuan utama evaluasi kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2000: 353) adalah memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi standar perilaku untuk menghasilkan tindakan dan hasil yang diharapkan.

Seperti yang diungkapkan Munawir 2000 dalam Ali Firmansyah (2018), Pengukuran kinerja keuangan pada dasarnya mempunyai beberapa tujuan antara lain:

- a. Menentukan tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya pada saat jatuh tempo.
- b. Menentukan tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek dan jangka panjang.

- c. Penentuan tingkat profitabilitas yaitu mengacu pada kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan keuntungan dalam jangka waktu tertentu.
- d. Penentuan tingkat stabilitas usaha adalah menjalankan usaha secara stabil, yang merupakan ukuran kemampuan perusahaan untuk membayar bunga atau utang tepat waktu, dan kemampuan perusahaan untuk membayar pemegang saham secara teratur tanpa menemui hambatan finansial.

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengelolaan dan pengendalian sektor publik. Menurut Mahmudi (2010), ada enam tujuan untuk mengukur kinerja sektor publik, yaitu:

1. Menentukan tingkat pencapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan fasilitas belajar bagi karyawan.
3. Meningkatkan kinerja pada periode akan datang
4. Memberikan pertimbangan sistematis ketika membuat keputusan tentang penghargaan dan hukuman. .
5. Memotivas staf.
6. Membangun sistem tanggung jawab publik.

### **2.2.9 Badan Layanan Umum (BLU)**

Badan Layanan Umum (BLU) merupakan instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk guna memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada

prinsip efisiensi dan produktivitas. BLU diatur dalam Peraturan Pemerintah NO.23 Tahun 2005 tentang pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PP 23/2005) Sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No.23 Tahun 2005 mengenai Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PP 74/12).

Tujuan BLU yaitu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam mengelola keuangan sesuai prinsip ekonomi dan produktivitas serta penerapan praktik bisnis yang sehat.

Azas BLU yaitu beroperasi sebagai unit kerja kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah untuk tujuan pemberian layanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induk yang bersangkutan. BLU merupakan bagian perangkat pencapaian tujuan kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah dan karenanya status hukum BLU tidak terpisah dari kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah sebagai instansi induk. Menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pelayanan umum yang didelegasikannya kepada BLU dari segi manfaat layanan yang dihasilkan. Pejabat yang ditunjuk mengelola BLU bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan

pemberian layanan umum yang didelegasikan kepadanya oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota.

BLU mempunyai karakteristik antara lain berkedudukan sebagai instansi di lingkungan pemerintah, Menyediakan barang dan/atau jasa yang dijual kepada masyarakat, Tidak mengutamakan mencari keuntungan, berdasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas, Pejabat pengelola BLU dan pegawai BLU dapat terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan/atau tenaga profesional non-PNS sesuai dengan kebutuhan BLU. Suatu satuan kerja instansi pemerintah dapat diizinkan mengelola keuangan dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) apabila memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Setiap bisnis atau organisasi memiliki tujuan, yang dinyatakan sebagai kegiatan yang direncanakan, yang meliputi produksi, pemasaran, hasil penjualan, begitu juga sebuah institusi pemerintah. Semua transaksi ditulis dalam laporan keuangan. Laporan keuangan tersebut kemudian diolah dan dianalisis untuk memberikan informasi tentang situasi keuangan saat ini dan dampak keuangan dari peristiwa masa lalu untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa hanya mengandalkan kinerja keuangan tidak sepenuhnya menentukan arah perkembangan perusahaan. Oleh karena itu, *balanced scorecard* merupakan metode alternatif yang dapat mengatasi kelemahan pengukuran kinerja tradisional. *Balanced scorecard* terdiri dari empat aspek dan

hasilnya akan mencerminkan kinerja perusahaan/organisasi. Kerangka pemikiran penelitian analisis kinerja rumah sakit dengan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

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

