

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori Dan Penelitian Terdahulu**

##### **2.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajemen merupakan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer yang digunakan untuk menentukan bagaimana sumber daya diperoleh dan digunakan dalam berbagai jenis bisnis, baik dalam lingkup kecil maupun lingkup besar. Manajer merupakan orang-orang bertugas dan bertanggungjawab menggarakan serta mengendalikan kegiatan-kegiatan yang ada dalam sebuah organisasi. Akuntansi Manajemen berbeda dengan akuntansi keuangan yang berkaitan dengan penyediaan informasi bagi para pemegang saham, kreditor, investor, dan pihak diluar organisasi. Nopalia et.al ( 2012 : 4) akuntansi manajemen merupakan jatingan penghubung yang sistematis dalam penyajian informasi yang berguna dan dapat daya untuk membantu pimpinan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan.

Menurut Hansen dan Mowen(2018:9), Akuntansi Manajemen adalah mengidentifikasi mengumpulkan, mengukur mengklasifikasikan dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan. Dari defenisi tersebut, dapat dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen merupakan kegiatan dalam memperoleh informasi yang diperlukan oleh manajemen untuk dapat memberikan informasi dan dalam pengambilan keputusan.

##### **2.1.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Dengan penilaian kinerja, maka suatu organisasi

dapat dinyatakan baik atau pun tidak baik. Menurut Mulyadi (2001:419) 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. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan untuk menilai pelaksanaan pekerja secara personel atau seluruh organisasi dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang tertuang dalam perumusan strategik planning melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. (Rudianto, 2013: 187). Berdasarkan pada defenisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan usaha manajer secara periodik untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya, serta memberikan umpan balik dan hasil kerjanya agar memberikan hasil yang diharapkan.

### **2.1.3 Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja mempunyai tujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Menurut fahmi (2014) penilaian kinerja adalah :

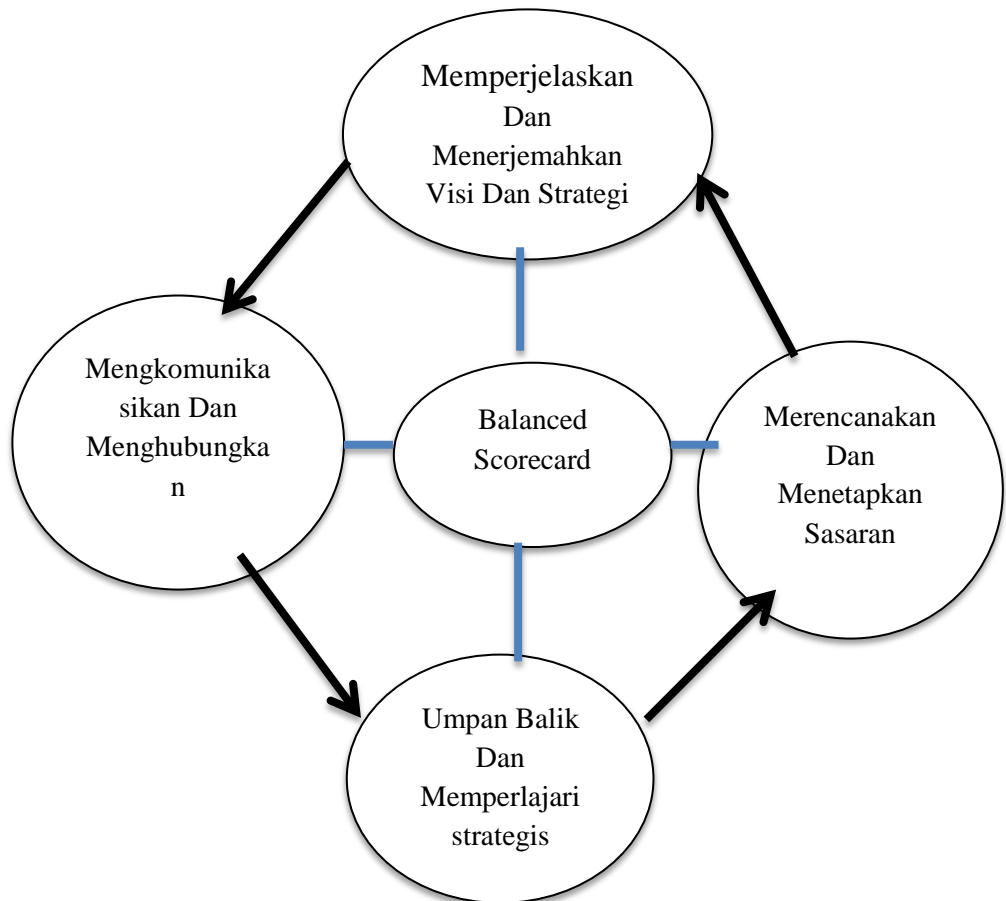
1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan

4. Menyediakan umpan balik karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu penghargaan.

#### **2.1.4 Defenisi *Balanced Scorecard***

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang menyeimbangkan alat ukur lama yang berdimensi pada aspek finansial dengan dimensi- dimensi baru yaitu pada aspek non keuangan. Menurut Handayani (2011) Menyatakan bahwa penggunaan balanced scorecard sebagai alat pemetaan strategi sangat berpengaruh pada kinerja seorang manajer. karena dalam sistem tersebut secara keseluruhan melihat empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, maka dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen untuk mengukur dan mengendalikan secara cepat, tepat serta komprehensif, dan memberikan pemahaman pada manajer tentang kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif *Balance Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (2011) mengemukakan, *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*Drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi, di mana tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.



**Gambar 2.1. Kerangka Kerja *Balanced Scorecard***

Sumber: Luis dan Biromo (2010)

### 2.1.5 Perspektif - Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Luis dan Biromo (2010) mengemukakan, berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan) yang dapat diuraikan sebagai berikut:

## A. Perspektif Keuangan

Perspektif ini berhubungan dengan pencapaian yang berhubungan dengan sasaran keuangan dalam peningkatan perolehan profit bagi organisasi. Indikator ini dicapai dengan pencapaian *operating income*, *return on capital employe* dan *economic value added*. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari kehidupan siklus bisnis, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Tiap tahapan memiliki sarana yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya berbeda pula. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan adanya tahapan dari kehidupan siklus bisnis yaitu :

### 1. *Growth* (Pertumbuhan )

Merupakan tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi Pertumbuhan terbaik. Manajemen berkomitmen mengembangkan produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

### 2. *Sustain* (Bertahan)

Tahapan kedua ini, dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang digunakan misalnya; *return on investment* dan nilai tambah ekonomi.

### 3. *Harvest* ( Panen)

Tahapan ini dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolok ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Menurut Subramanyan dan Wild (2014: 18), dengan alat analisis keuangan dapat dilakukan dengan analisa rasio.yang paling populer dan banyak digunakan. Adapun rasio yang digunakan, Menurut wijayanti (2010) yaitu :

1. Rasio ekonomis yaitu dengan membandingkan target anggaran dengan realisasi belanja.
2. Rasio efesiensi perbandingan biaya yang dikeluarkan untuk diukur memperoleh pendapatan yang ditingkatkan
3. Rasio efektifitas biaya pendapatann yang telah dianggarkan.

### **B. Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting (kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen sasaran.

Menurut Luis dan Biromo (2010) mengemukakan, ada dua kelompok pengukuran dalam kinerja pelanggan. Kelompok pertama adalah *Core Measurement Group* (kelompok inti) yang terdiri dari :

1) Pangsa Pasar (*MarketShare*)

Pengukuran ini akan mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan.

2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan yang ada saat ini.

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

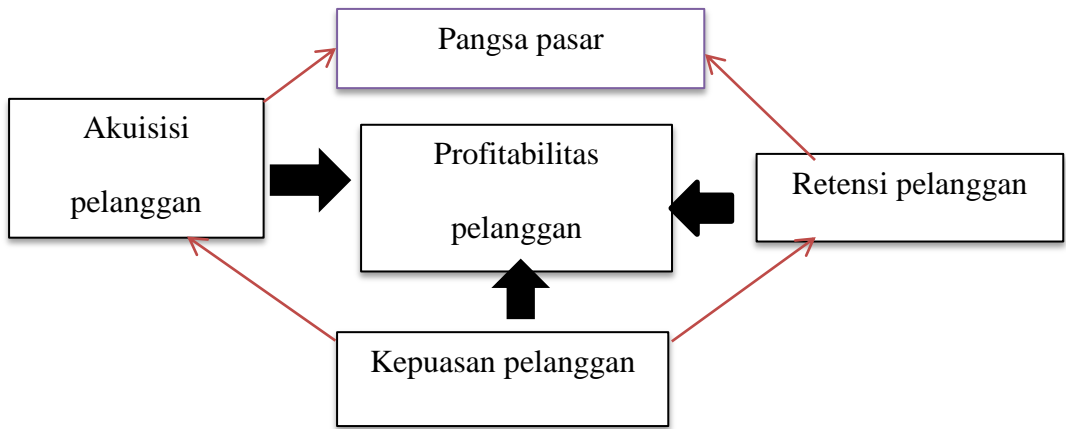
pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru dengan total pelanggan yang ada.

4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Teknik yang dipakai untuk mengukur/menilai kepuasan pelanggan pada umumnya dengan memakai kuesioner, survey, atau interview.

5) Profitabilitas Pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut



**Gambar 2.2. Perspektif Pelanggan**

Sumber: Luis dan Biromo (2010)

Kelompok kedua adalah kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value propotion*) Merupakan kelompok penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*driver*). Dari kelompok-kelompok pengukuran inti konsumen kelompok pengukuran nilai konsumen terdiri dari :

1) Atribut-atribut Produk dan Jasa

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

2) Hubungan dengan Konsumen (*Customer Relantionship*)

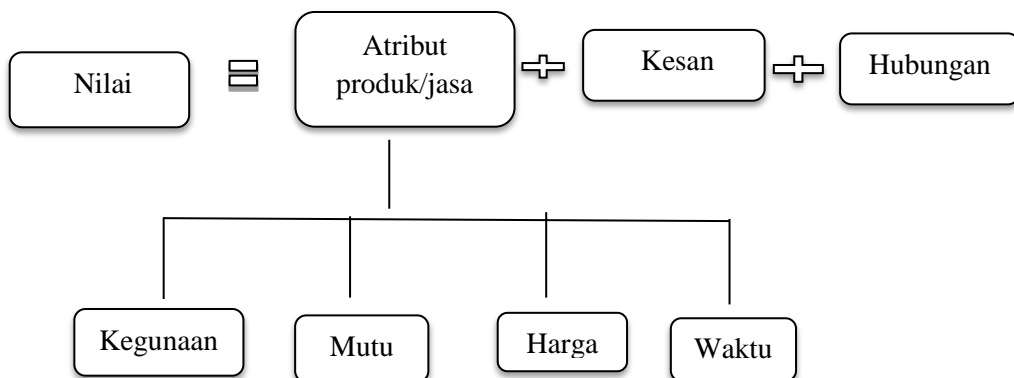
Meliputi hubungan dengan konsumen yang meliputi melalui pengisian produk atau jasa kepada konsumen, termasuk dimensi respon dan waktu



pengirimannya dan bagaimana pula kesan yang timbul dari konsumen setelah membeli produk atau jasa perusahaan tersebut

### 3) Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Dalam dimensi ini termuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.



**Gambar 2.3** Proposisi Nilai Pelanggan

Sumber: Luis dan Biromo (2010)

### C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham.

Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

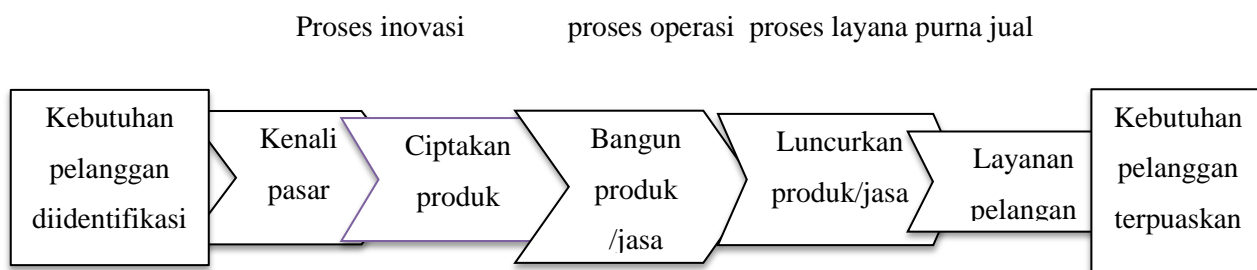
#### A. Proses Inovasi

Dalam proses ini penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi dilakukan dengan mengembangkan riset pasar, preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik sehingga mampu menawarkan barang atau jasa.

B. Proses Operasi Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing Organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatanwaktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

C. Proses Pelayanan

Merupakan proses yang berkaitan dengan pelayanan pelangga dan menyelesaikan masalah yang ada pada pelanggan.



**Gambar 2.4. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Sumber: Luis dan Bromo (2010)

#### **D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan

perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga faktor yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran menurut Luis dan Biromo (2010) yakni :

1. Kepuasan Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

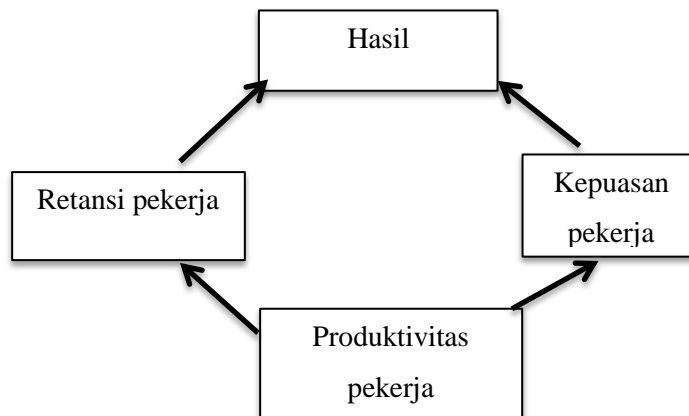
2. Kemampuan Sistem Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur prosentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, prosentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3. Motivasi

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Menurut Luis dan Biromo (2010) mengemukakan, sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran tersebut, yaitu:

- a. Kepuasan pekerja
- b. Retensi pekerja
- c. .Produktivitas pekerja



**Gambar 2.5. Kerangka kerja ukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

### 2.1.6 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Ranguti (2012: 94) keunggulan yang dimiliki oleh *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemen strategik yaitu :

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju masa depan.
2. Menghasilkan total business plan yang komprehensif hasil.
3. Menghasilkan inisiatif strategik sasaran-sasaran yang terukur

Penjelasan masing-masing keunggulan tersebut adalah :

- a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang mencakup dalam perencanaan strategi, dimana sebelumnya hanya terbatas pada perspektif

finansial saja kini meluas menjadi empat pespektif. Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat, seperti kinerja finansial menjadi berlipat ganda dan berjangka panjang, serta perusahaan mampu memasuki lingkungan bisnis yang kompleks (Limbu dan Sisdyani, 2016)

b. Seimbang

Keseimbangan yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi sangatlah penting untuk menghasilkan kinerja jangka panjang.

c. Koheran

*Balanced Scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung.

d. Terukur

*Balanced Scorecard* menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategik tersebut.

### **2.1.7 Manfaat Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard***

Manfaat *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Narton (2000) adalah:

1. Dapat mengidentifikasi dan memaparkan startegi keseluruhan organisasi.
2. Dapat menyeimbangkan ssaran departemen dan individu dengan strategi organisasi.
3. Dapat mengklarifikasi dan menyelaraskan inisiatif strategis.
4. Meningkatkan sasaran strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mendapatkan feed back yang dibutuhkan untuk memperbaiki strategi.

### 2.1.8 Skor Penilaian *Balanced Scorecard*

Ada skor masing- masing kinerja yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan tiap-tiap perspektif.

Table 2.1 Skor Penilaian

Skor	Kriteia
3	Baik
2	Cukup
1	Jelek

Sumber: Mulyadi(2001)

*Balanced Scorecard* menggunakan perhitungan yang ditetapkan oleh valve dalam septianie (2013), sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

- a. Sangat baik : 80% - 100%
- b. Baik : 60% - < 80%
- c. Cukup baik : 40% - < 60%
- d. Tidak baik : 20% - < 40%
- e. Sangat tidak baik : 0% - 20%

Tabel 2.2 Skor Penilaian *Balanced Scorecard*

Variabel	Internal	Kriteria	Bobot nilai
<b>Perspektif Keuangan</b>			
Rasio Ekonomis	80% - 100%	Baik	3
	60% - < 80%	Cukup	2
	40% - < 60%	Jelek	1
<b>Perspektif Pelanggan</b>			
<b>Proses Bisnis Internal</b>			
Inovasi	>15%	Baik	3

	10% - 15%	Cukup	2
	< 10%	jelek	1
Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran			
Tingkat Pelatihan Karyawan	>50%	Baik	3
	25% - 50%	Cukup	2
	< 25%	Jelek	1

Sumber: Valve dalam Septianie ( 2013)

### 2.1.9 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja nonkeuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti, Tahun	Judul	Variabel	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
Lilia Islamiati, Neny Indrianasari, Mimin Yatmini wati (2018)	Penerapan Balanced Scorecard sebagai tolak ukur kinerja	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektif keuangan dikatakan kurang baik.</li> <li>2. Perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal dikatakan sangat baik.</li> <li>3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan sangat</li> </ol>	Menganalisis <i>Balanced Scorecard</i>	Objek yang diteliti adalah Puskesmas Kedungjajang

			baik.		
Donna Ayuk Tryanto dan Fitri Indrawati (2017)	Analisis kinerja petugas pelayanan rawat jalan puskesmas	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.	1. Perspektif keuangan dikatakan sangat baik. 2. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal dan pertumbuhan dikatakan kurang baik	Menganalisis <i>Balanced Scorecard</i>	Obyek yang diteliti adalah Rawat Jalan Puskesmas
Novella Aurora (2010)	Penerapan Balanced Scorecard sebagai tolak pengukuran kinerja RSUD tegu rejo semarang	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan masing kurang baik. 2. Perspektif Pelanggan, Perspektif Keuangan, dan Perspektif Proses Bisnis Internal dikatakan cukup baik.	Menganalisis <i>Balanced Scorecard</i>	Obyek yang diteliti adalah RSUD Tugu Rejo Semarang
Aditya Arisuhana (2015)	Penerapan Balanced Scorecard sebagai salah satu tolak ukur dalam pengukuran kinerja tahun 2013 ( studi kasus rumah sakit cakra husada)	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Perspektif keuangan dikatakan cukup baik. 2. Perspektif Bisnis Internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikatakan baik. 3. Perspektif pelanggan dikatakan kurang.	Menganalisis <i>Balanced Scorecard</i>	Obyek yang diteliti adalah Rumah Sakit Cakra Husada
Reszki Nofrald Latenden	Penerapan Balanced Scorecard	Perspektif Keuangan, Perspektif	1. Perspektif Keuangan, Perspektif	Menganalisis <i>Balanced Scorecard</i>	Obyek yang diteliti



gan (2013)	sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada rumah sakit umum daerah daya Makassar.	Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran sudah dikatakan baik.		adalah Rumah Sakit Umum Daerah Daya Makassar.
Eko Yuzandra Pramadhany, Shiddiq Nur Raharjo (2014)	Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada organisasi nirlaba	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Persepektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada kinerja rumah sakit bhayangkara semarang. Dikatakan cukup baik.	Menganalisis <i>Balanced Scorecard</i>	Obyek yang diteliti adalah Rumah Sakit Bhayangkara Semarang
Yeni Febriana (2012)	Kinerja puskesmas pahanud kota palangara dengan analisis dasar aspek-aspek balanced Scorecard	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Perspektif Keuangan dikatakan kurang baik. 2. Perspektif pelanggan, perspektif Proses Internal dan proses Perbelajaran dan Pertumbuhan sangat baik.	Menganalisis <i>Balanced Scorecard</i>	Obyek yang diteliti adalah Puskesmas Pahanud Kota Palangkaraya
M. Iqbal Natadipura (2010)	Analisis Kinerja Puskesmas emparu Kabupaten Emparu Sintang	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan	1. Perspektif Keuangan sudah dikatakan baik. 2. Perspektif Pelanggan dan Perspektif Pertumbuhan dan	Menganalisis <i>Balanced Scorecard</i>	Obyek yang diteliti adalah Puskesmas Emparu Kabupaten Emparu

		Dan Pembelajaran	Pembelajaran dikatakan kurang baik. 3. Perspektif Proses Bisnis Internal dikatakan sangat baik.		Sintang
Pringgo Adi Sasongko (2014)	Penerapan Balanced Scorecard sebagai alat pengukur kinerja pada rumah sakit widodo ngawi	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikatakan cukup baik.	Menganalisis <i>Balanced Scorecard</i>	Obyek yang diteliti adalah Rumah Sakit Widodo Ngawi

### 2.1.10 Klinik

#### A. Pengertian Klinik

Pengertian klinik menurut Permnekes RI No (2014:9) Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan atau spesialisik, diselenggarakan oleh lebih dari satu jenis tenaga kesehatan dan dipimpin oleh seorang tenaga medis. Tenaga medis adalah dokter, dokter spesialis, dokter gigi atau dokter gigi spesialis. Tenaga kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan atau keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan.

## B. Jenis Klinik

### 1. Klinik Pratama

Klinik pertama merupakan klinik yang menyelenggarakan pelayanan medik dasar yang dilayani oleh dokter umum dan dipimpin oleh seorang dokter umum. Berdasarkan perijinannya klinik ini dapat dimiliki oleh badan usaha ataupun perorangan.

### 2. Klinik Utama

Klinik utama merupakan klinik yang menyelenggarakan pelayanan media spesialistik atau pelayanan medik dasar dan spesialistik. Spesialistik berarti mengkhususkan pelayanan pada satu bidang berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ atau jenis penyakit tertentu. Klinik ini dipimpin seorang dokter spesialis ataupun dokter gigi spesialis.

Adapun perbedaan antara klinik pratama dan klinik utama adalah :

- a. Pelayanan medis pada klinik pratama hanya pelayanan medis dasar, sementara pada klinik utama mencakup pelayanan medis dasar dan spesialis;
- b. Pimpinan klinik pratama adalah dokter atau dokter gigi, sementara pada klinik utama pimpinannya adalah dokter spesialis atau dokter gigi spesialis;
- c. Layanan dalam klinik utama mencakup layanan rawat inap, sementara pada klinik pratama layanan rawat inap hanya boleh dalam hal klinik berbentuk badan usaha ;
- d. Tenaga medis dalam klinik pratama adalah minimal dua orang dokter, atau dokter gigi, sementara dalam klinik utama diperlukan satu orang spesialis untuk masing -masing jenis pelayanan.

### 3. Manfaat Klinik :

1. Sebagai akses utama pelayanan kesehatan

2. Meringankan beban biaya pengobatan
  3. Sebagai tempat pengobatan dan pemulihan
  
  4. Meningkatkan kesadaran akan kesehatan
  5. Memenuhi kebutuhan masyarakat akan kesehatan
4. Tujuan Klinik
1. Sebagai tempat pengobatan, konsultasi, dan berbagai keperluan medis selain rumah sakit . bisa juga dipakai sebagai tempat praktek dokter.
  2. Untuk mengobati pelanggan / masyarakat yang kurang mampu.

## 2.2 Hubungan Antara Variabel

Penelitian ini menggunakan perspektif *Balanced Scorecard*, variabel-variabel yang digunakan. Karena penelitian ini dilakukan di organisasi kesehatan, maka instrumen yang digunakan disesuaikan dengan keadaan organisasi.

a. Variabel Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan yakni, salah satu yang terpenting dari pengukuran kinerja. Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi agar dapat dinilai dengan baik. Dalam perspektif ini penelitian menggunakan rasio ekonomis, rasio efisiensi dan rasio efektifitas. Sebagai perhitungan dari tahun ke tahun agar dinilai baik.

b. Variabel Perspektif Pelanggan (*Perspective Customer*)

Dengan adanya kepuasan pelayanan pelanggan kita bisa melihat seberapa kesenangan mereka dengan menggunakan kusioner agar dapat diukur dan dinilai dengan baik.

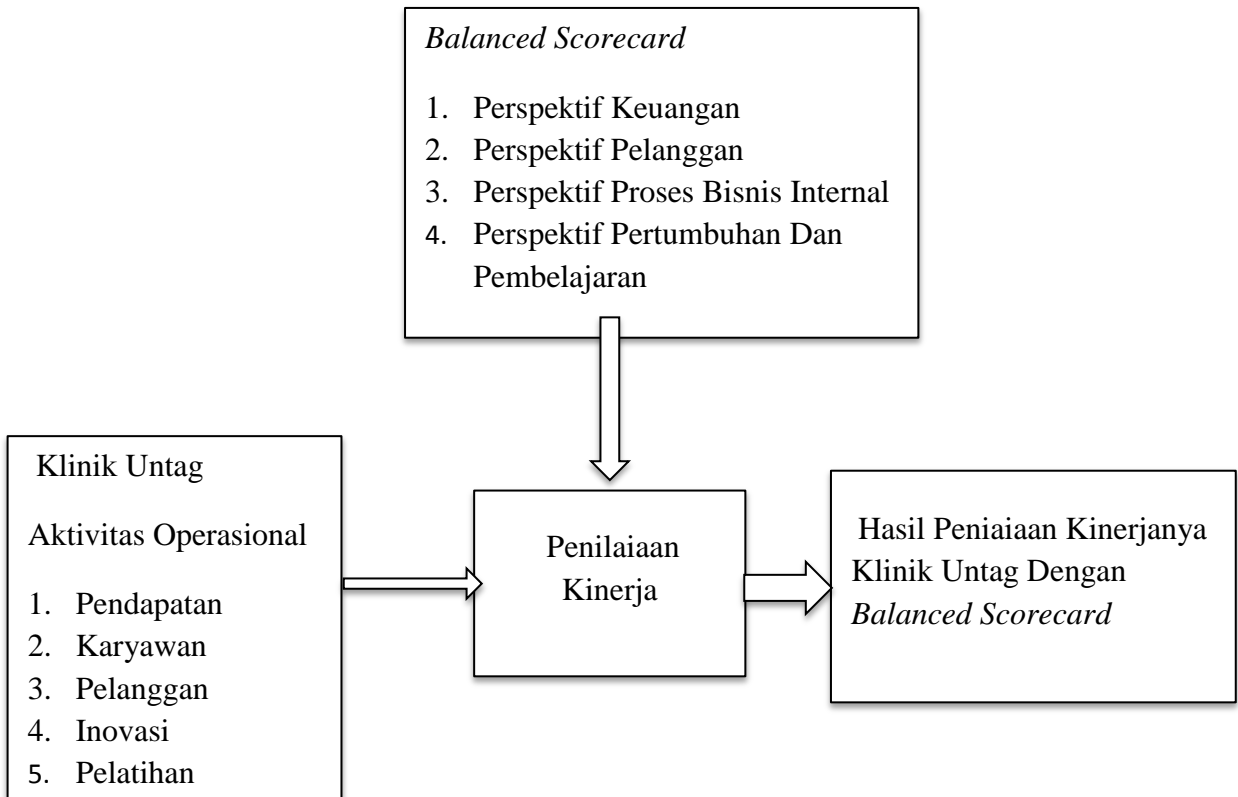
c. Variabel Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*). Perspektif proses internal terkait dengan proses inovasi yang dinilai menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional, dan peningkatan kualitas proses layanan demi tercapainya tujuan.

d. Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*).

Disini menggunakan kepuasan karyawan dengan menggunakan kuosioner agar dinilai baik dan juga tentang rentasi karya, employe training dan motivasi dalam bekerja agar dinilai baik kedepannya.

### 2.3 kerangka konseptual

Gambaran mengenai penelitian ini dijelaskan pada gambar berikut ini :



**Gambar 2.5. Kerangka Konseptual**