



BEYOND BALANCED SCORECARD: KINERJA ORGANISASI BERNUANSA RELIGIUSITAS

Hanif HANIF¹

¹Dosen Program Studi Akuntansi, Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie, Indonesia.

Email: hanif.ismail@kwikkiangie.ac.id

Abstract : *This study aims to explore the meaning of comprehensive performance measurement from the perspective of the individual manager of the Health Service Organization X in Jakarta. The research method uses transcendental phenomenology. Researchers visited to the field, to understand the research site, discuss, and conduct interviews. The results of the discussions and interviews were analyzed according to transcendental phenomenology research procedures, namely noema, finding the most surface meaning, then noesis, the deeper meaning part, then doing epoche (bracketing), intentional analysis, and eidetic reduction to arrive at the discovery of "the essence". The research finding is that it produces the essence of comprehensive performance measurement that goes beyond the balanced scorecard system, which is metaphorized by two triangular pyramid hierarchies, "a small triangular pyramid within a larger triangular". The smaller triangular pyramid has a peak "humanist profit", which is formed by three interconnected foundations: organizational commitment, wholehearted service, "family" price. The second layer is the larger triangular pyramid that houses the smaller pyramid which has the peak of "performance religiosity", which is the center of all achievements, where every movement and activity of the organization is in the context of serving The Creator.*

Keywords : *organizational commitment, wholehearted service, "family" price, humanist profit, performance religiosity, fenomenology*

Cite : *Hanif, H. (2021). BEYOND BALANCED SCORECARD: KINERJA ORGANISASI BERNUANSA RELIGIUTAS. Jurnal Manajemen, Vol. 11(1), 1-10*

DOI : *<https://doi.org/10.46806/jm.v11i1.806>*

1. Pendahuluan

Pengukuran kinerja komprehensif merupakan bagian dari rangkaian sistem pengendalian manajemen perusahaan (Anthony & Govindarajan, 2007: 8). Oleh karena pencapaian dan pengukuran kinerja sangat penting, hal ini menarik perhatian para Peneliti dalam menggali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam pengambilan keputusan (Ashton, 1990). Memang, model penelitian pengukuran kinerja didominasi oleh penelitian dengan paradigma fungsionalis, menggunakan metode *survey* atau eksperimen (Ashton, 1990; Murphy, 1985). Sebaliknya, penelitian pengukuran kinerja dengan pendekatan *nonmainstream*, di luar paradigma fungsionalis, memang sudah mulai dilakukan, tetapi masih belum terlalu banyak, seperti penelitian pengukuran kinerja komprehensif Mutmainah et al (2010) yang menggunakan pendekatan konstruktivisme. Berdasarkan hal itu, terbuka ruang yang sangat lebar untuk melakukan penelitian dengan tema kinerja berdasarkan paradigma diluar dari paradigma fungsionalis. Oleh sebab itu, peneliti termotivasi menggali makna pengukuran kinerja komprehensif dengan pertimbangan bahwa selama ini kinerja perusahaan yang diketahui adalah sebatas yang tampak dalam laporan tahunan perusahaan, atau angka-angka yang terdapat dalam laporan keuangan perusahaan. Dalam paradigma fungsionalis pengukuran kinerja lebih ditekankan pada peningkatan produktivitas dan efisiensi perusahaan. Sementara penelitian yang akan dilaksanakan ini dengan menggunakan paradigma interpretif yakni menafsirkan makna atas realitas sosial pengukuran kinerja komprehensif dengan menggunakan asumsi-asumsi paradigma interpretif.

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi untuk memahami dan memaknai pengukuran kinerja pada Organisasi Jasa Kesehatan X. Alasan memilih metode ini didasarkan pada apa yang disampaikan Adian (2010: 21-44) bahwa dalam fenomenologi kebenaran itu dihasilkan oleh kesadaran atas sebuah realitas sosial dengan mengamati dan observasi langsung pada situs penelitian, Peneliti akan menangkap realitas itu melalui panca indra, kemudian kesadaran memaknainya. Organisasi Jasa Kesehatan X Jakarta adalah sebuah Rumah Sakit ini dibangun berdasarkan hasil kerja keras dari para pendirinya. Dimulai dari sebuah usaha mikro dengan sebuah praktek bidan pada tahun 1970 di Jakarta. Bisnis ini benar-benar dimulai dari bawah. Singkatnya, ada proses dan dinamika yang berlangsung secara terus-menerus dan konsisten, dan dalam perjalanannya terjadi pasang dan surutnya. Banyak klinik praktik bidang sejenis yang didirikan pada tahun yang sama, namun pada akhirnya gulung tikar. Klinik bidan ini, dalam proses yang panjang, di saat penelitian ini, telah menjelma menjadi sebuah Organisasi Jasa Kesehatan X dalam bentuk Rumah Sakit. Berdasarkan hal itu, maka peneliti merasa tertantang untuk mendalami mengapa organisasi ini bisa bertahan, dari klinik bidan, dan berkembang sampai sekarang, menjadi Rumah Sakit ? Ditambah lagi, dari data yang peneliti terima selama 11 tahun berturut-turut, sampai tahun penelitian ini, organisasi telah membukukan keuntungan yang memadai. Berdasarkan hal tersebut maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah *bagaimana Tim Manajemen memaknai pengukuran kinerja komprehensif di Organisasi Jasa Kesehatan X ?* Tujuan penelitian ialah untuk menggali dan merumuskan konsep baru pengukuran kinerja komprehensif yang berbasis penelitian di Organisasi Jasa Kesehatan X

2. Landasan Teori

2.1 Fenomenologi Transedental

Pola pikir Husserl adalah “gejala” dan “hakikat”, gejala adalah sesuatu yang tampak dipermukaan, hakikat adalah esensi atau eidos atau makna dari sudut pandang tertentu (Prawironegoro, 2010; 2012). Pemikiran Husserl menjadi fenomenologi transedental artinya bahwa kesadaran mampu mereduksi gejala alam dan sosial menjadi pengertian; kesadaran memberi makna atas gejala, logika itu atau pemikiran rasional itu lahir dari investigasi atas obyek atau lahir setelah indera mampu menangkap gejala, setiap gejala memiliki makna, dan Husserl menyatkan bahwa kesadaran merupakan produk dari gejala yang ditangkap indera, atau ini kesadaran intensionalitas. Logika adalah pernyataan rasional dari hasil penelitian atas gejala yang diolah oleh rasio, dan tidak setiap kebenaran adalah kebenaran naturalistik, ada kebenaran berdasarkan ruang dan waktu tertentu atas gejala yang dipandang dari berbagai sudut. Fenomenologi menelaah bentuk dan isi, bahwa setiap bentuk mengandung isi, maka menangkap gejala adalah menangkap bentuk, dan kesadaran subyek mencari isinya. Kamayanti (2016:151) mengemukakan untuk sampai pada penemuan hakikat tentang realitas sosial harus mengikuti prosedur penelitian dengan pendekatan fenomenologi, yakni menggunakan teknik analisis *noema*, *noesis*, *epoche (bracketing)*, *intentional analysis*, dan *eiditic reduction*.

2.2 Perkembangan Konsep Pengukuran Kinerja

Anthony dan Govindarajan (2004, 8) melukiskan bahwa implementasi strategi perusahaan sebetulnya dalam rangka terciptanya kinerja. Penciptaan kinerja tersebut bukanlah semudah membalikkan telapak tangan, tetapi ia merupakan sebuah proses sosial dari hasil interaksi pengendalian manajemen, manajemen sumber daya perusahaan, budaya organisasi, dan desain struktur organisasinya. Seperti yang diungkapkan

Pengukuran kinerja keuangan di samping memiliki kelebihan sekaligus juga memiliki kelemahan karena : (1) tidak semua perusahaan dapt diukur dalam satuan uang; (2) kinerja keuangan lebih berfokus pada jangka pendek ketimbang jangka panjang; (3) penggunaan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat melalaikan tim manajemen untuk kepentingan jangka panjang

(Anthony dan Govindarajan, 2007: 154). Oleh sebab itu, perlu adanya pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, yang tidak hanya untuk kepentingan jangka pendek, namun juga kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Kaplan & Norton (2014) menawarkan pengukuran kinerja yang komprehensif itu yang dinamakan *Balanced scorecard (BSC)*. Kita sudah sangat mengenal salah satu informasi kerja perusahaan adalah laporan keuangan perusahaan, ini yang lazim dikenal dan dipraktekkan perusahaan, dan konsep BSC adalah pengembangan dari pengukuran kinerja keuangan ini, yang nantinya saling berkaitan. Bila kinerja perusahaan sangat bagus dalam penanganan sumber daya manusia (SDM) dalam segala aspek, maka akan meningkatkan kinerja dalam hal proses bisnis internal perusahaan, misalnya akan bermunculan hasil inovasi dan akan keluar bakat yang dimiliki oleh SDM tersebut, dampak selanjutnya tentu adalah kinerja dalam aktivitas marketing perusahaan. Karyawan bahagia bekerja, tidak tertekan, akan menghasilkan berbagai lompatan inovasi, dan unjungnya akan berpengaruh pada percepatan pertumbuhan kinerja marketing, dan pada akhirnya pelipatgandaan kekayaan perusahaan. Perkembangan pengukuran kinerja terus menarik perhatian Peneliti dan menawarkan konsep baru seperti Elkington (1997) dalam Sukoharsono (2010) dengan *triple bottom line* sebagai kritik *single bottom line* (yang hanya fokus pada aspek keuangan saja), yang tercermin dalam konsep *Corporate Social Responsibility*, dan bahkan ada gagasan yang melahirkan *quadrangle bottom line* meliputi aspek ekonomi, sustainabilitas, aspek sosial, dan spiritual (Sukoharsono: 2010: 17).

Istilah kinerja perusahaan, kadang memberi kesan perusahaan seperti manusia, seperti “bernyawa” dan memiliki kinerja, sebetulnya persepsi seperti tidak salah karena kinerja perusahaan meliputi manusia yang memang yang membuat perusahaan “bernyawa”, namun kinerja perusahaan merupakan gabungan dari kinerja manusia (human capital) yang bekerja di perusahaan itu, dan kinerja dari aset fisik yang dimiliki (barang *capital*, teknologi dsb). Total kinerja perusahaan seperti ini diabadikan dalam satu konsep pengukuran *intellectual capital* yang berbasis pada penciptaan nilai tambah, dan salah satu pengukuran kinerja berdasarkan nilai tambah ini yang dilakukan oleh Hanif et al (2019) yang mengarah pada SDM scorecard dengan mengukur kontribusi setiap karyawan dengan diberi bobot angka, semakin besar angka, mencerminkan semakin besar kontribusinya dalam menciptakan nilai tambah untuk perusahaan, dan sebaliknya, dan bobot itu secara proporsional berkorelasi dengan kompensasi manajemen yang diberikan padanya.

3. Metode Penelitian

Dalam konsep multi paradigma, ilmu pengetahuan sosial dibangun melalui dua asumsi, pertama, kondisi sosial masyarakat yang berada dalam keadaan teratur, sehingga Peneliti tidak memberikan intervensi untuk melakukan perubahan, dan asumsi kedua, pengetahuan dibangun dari pendekatan subjektif, *subject to subject*, artinya, dalam pendekatan ini Peneliti mengalami sendiri dan merasakan “suasana batin” atas realitas sosial yang diteliti (Burrell dan Morgan, 1979: 22). Realitas sosial, sulit diprediksi, kompleks dan dinamis dan karena akuntansi bagian dari dunia sosial dan dinamis maka perlu dikaji dengan berbagai paradigma dan metodenya (Triuwono, 2006: 101; Chua, 1986).

Salah satu pendekatan dalam paradigma interpretif adalah fenomenologi yang berakar pada pencarian kebenaran yang bersandar pada kesadaran manusia (Moleong, 2010), tetapi ini bukan pendekatan mempelajari suatu fenomena, namun untuk mendapatkan apa yang disebut Edmund Husserl-ahli fenomenologi transedental-sebagai subjektif murni (*pure subjectivity*) sebab kebenaran ilmu yang diperoleh dari proses fenomenologi adalah kebenaran empiris yang subjektif (Kamayanti, 2016:150). Salah satu jenis fenomenologi adalah fenomenologi transedental, kata transenden berarti di luar kemampuan manusia atau yang utama, namun pengertian ini berhenti hanya sebatas tataran diri dan pengalaman diri di luar “Aku” yang mengalami, dan harus dipisahkan, sehingga kita memahami “Aku” sebagai “Aku yang murni, dan kata transenden yang dimaksud di sini, tidak sama dengan pengertian transenden, yang biasanya dikaitkan dengan keberadaan Tuhan (Kamayanti,

2016:150). Jadi, transenden digambarkan ketika seseorang sedang masuk dalam “kesadaran murni” atau “khusus” bahkan lebih dari itu karena digambarkan sebagai melampaui kemampuan manusia, pada titik ini, Peneliti seperti mendapat “ilham”, tetapi “ilham” melalui prosedur fenomenologi.

Fenomenologi transendental diperkenalkan oleh Edmund Husserl yang berfokus pada studi kesadaran, yang mengerucut pada konsep “Aku”, namun jangan pula kita terjebak, ini bukan pendekatan ilmu psikologi, sebab yang dimaksud dengan “Aku” di sini adalah pusat dari lingkungan, yang dengan keberadaan “Aku” inilah yang membedakan satu manusia dengan yang lain karena setiap “Aku” akan membentuk persepsi, ingatan, ekspektasi serta fantasi yang berbeda (Kamayanti, 2016: 151). Kesadaran murni menurut Husserl bukanlah interpretasi dunia yang objektif, namun subjektif murni karena relasi antara *noema* dan *noesis*, di mana *noema* adalah makna yang hanya muncul di permukaan, sedangkan *noesis* makna yang lebih dalam, dan untuk dapat sampai pada “kesadaran murni” yang menghasilkan “hakikat” atas “gejala” sosial yang tampak di permukaan, perlu ada penahanan “meditasi” dan analisis penelitian melalui prosedur penelitian fenomenologi: *noema*, *noesis*, *epoche (bracketing)*, *intentional analysis*, dan *eidetic reduction* (Kamayanti, 2016: 151). Untuk memahami perbedaan “gejala” dan “hakikat” sosial, ibaratnya, dalam musim pandemi Covid-19 saat ini, demam, dan badan panas itu bukanlah penyakit (baca: hakikat), tetapi adalah gejala atas penyakit, informasi yang bersifat permukaan saja atas penyakit, untuk dapat sampai pada kesimpulan pada penyakit tertentu (melalui “kesadaran murni” Dokter), perlu ada tambahan prosedur dan pendalaman analisis seperti pengecekan darah, swab PCR, pengukuran tensi, foto torak, dan Pengalaman Dokter – ibaratnya sama dengan Peneliti dengan genre fenomenologi harus menggunakan *noema*, *noesis*, *epoche, bracketing*, *intentional analysis*, dan *eidetic reduction*. Jadi, yang tidak diharapkan dalam penelitian pendekatan fenomenologi adalah jangan sampai terjadi, makna yang masih di tataran permukaan yang sejatinya adalah “gejala” realitas sosial tetapi disimpulkan sebagai sebuah “hakikat” realitas sosial. Agar Peneliti tidak terjebak pada kesalahan penarikan kesimpulan atas realitas sosial yang diteliti, Peneliti harus disiplin menerapkan prosedur analisis fenomenologi transendental tersebut.

Kamayanti (2016: 151) mengemukakan bahwa tugas Fenomenolog sangat melelahkan karena mengupas dan memahami apa yang dialami oleh “Aku” sehingga “Aku” memberi pemaknaan atas realitas sosial tertentu, untuk itu jumlah informan disarankan tidak melebihi 10 orang. Dalam penelitian ini *Informan* hanya dua orang. Data informan dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1
Nama-Nama *Informan*

No.	Nama	Jabatan	Lama Tugas
1	DRF	Direktur	25 tahun
2	DRT	Wakil Direktur; sebelumnya merangkap Kepala SDM selama 5 tahun, dan Kepala divisi medis 10 tahun	5 tahun

*Nama Informan dirahasiakan

Alasan memilih hanya dua orang informan karena melalui dua orang informan ini sudah kenyang dengan asam garam, dan mengalami pahit getirnya mengelola Organisasi Jasa kesrhatan X tersebut, sehingga data kualitatif terkait pendekatan fenomenologi transedental pengukuran kinerja komprehensif dapat diperoleh maksimal (atau sampai data jenuh). Ada pendapat yang mengatakan bahwa studi fenomenologi transedental kurang cocok untuk penelitian organisasi dan lebih sesuai untuk penelitian sosial terkait dengan diri individu karena kesadaran murni itu bersifat individual (Kamayanti, 2016: 150), namun dalam konteks penelitian ini meskipun ini adalah penelitian tentang pengukuran kinerja komprehensif organisasi, namun karena kedua orang informan tersebut adalah sebagai pemilik dan juga sekaligus sebagai pengelola (selanjutnya disingkat Pemilik-Pengelola), dua orang informan ini sudah hampir “menyatu” dengan kehidupan organisasi, atas dasar itu, Peneliti

menilai, pendekatan fenomenologi transedental layak digunakan dalam menafsirkan makna pengukuran kinerja komprehensif dalam Organisasi Jasa Kesehatan X tersebut.

Analisis data dilakukan dengan membuat kertas kerja yang diadopsi dari Kamayanti (2016: 157), yang digambarkan pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2

Kertas Kerja Analisis Fenomenologi Transedental

<i>Noema</i>	<i>Epoche</i> (<i>Bracketing</i>)	<i>Noesis</i>	<i>Intentional</i> <i>Analysis</i>	<i>Eiditic Reduction</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Sumber : Kamayanti (2016:157)

Keberhasilan penelitian fenomenologi transedental tergantung pada kepiawaian Peneliti dalam melakukan wawancara dan diskusi sebab di saat wawancara berlangsung, Peneliti sekaligus harus melakukan analisis untuk memastikan, apakah “tik tok” wawancara antara Peneliti dengan informan sudah sampai pada kesadaran terdalam dari informan tentang tema yang didiskusikan. Artinya, setiap respon dari informan langsung dianalisis dan ditimbang-timbang oleh Peneliti, masih adakah makna lain dibalik setiap respon informan. Ibaratnya, seperti mengupas bawang, ada lapisan terluar dari bawang, dan seterusnya di setiap lapisan, masih ada lagi lapisan di bawahnya, sampai habis di lapis terdalam, demikian pula saat wawancara dalam pengumpulan data, setiap respon informan, langsung dianalisis Peneliti, misalnya respon informan masih di level *noema*, yakni makna di tataran permukaan, maka Peneliti berupaya terus untuk menggali terus “lapisan” makna yang lebih dalam sampai data sudah jenuh (Kamayanti, 2016:150).

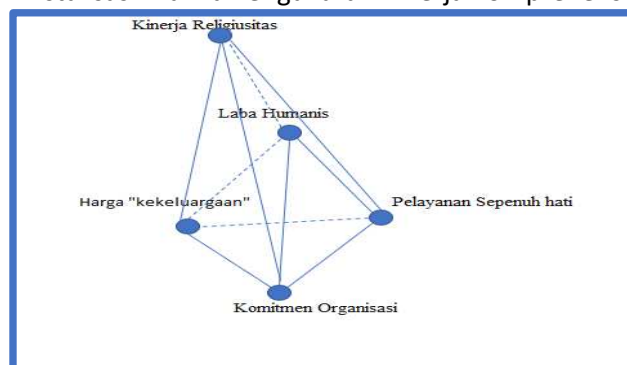
4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Kristalisasi Makna Pengukuran Kinerja Komprehensif

Hasil analisis fenomenologi melalui analisis *noema*, *epoche (bracketing)*, *noesis*, *intentional analysis*, dan *eiditic reduction*, yang dijabarkan ke dalam kertas kerja seperti Tabel 2 dari narasi wawancara dan diskusi dengan dua orang informan kunci dihasilkan kristalisasi makna pengukuran kinerja komprehensif di Organisasi Jasa Kesehatan X sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja, yang digambarkan sebagai limas kecil dalam sebuah limas yang lebih besar. Lapis limas kecil, merupakan makna kinerja ekonomi yang “terkontaminasi” oleh aspek religiusitas, sehingga mencapai puncaknya pada “laba humanis”. Namun, limas lapis pertama, dipayungi oleh limas lapis kedua yang lebih besar, yakni limas yang memiliki puncak “kinerja spiritualitas”. Kristalisasi makna dua lapis atau dua tingkat limas tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1

Kristalisasi Makna Pengukuran Kinerja Komprehensif



4.2. Pengukuran Kinerja Komprehensif Berbasis Religiusitas

4.2.1. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keterikatan diri pengelola seluruh anggota organisasi pada cita-cita dari hadirnya Organisasi Jasa Kesehatan ini. DRH sebagai Direktur-Pemilik berani berkorban untuk membesarkan Organisasi Jasa Kesehatan yang dimulai dari Klinik Bidan, sampai akhirnya menjadi Rumah Sakit. Bersalin. Pengorbanan waktu dan tenaga dan terutama juga materi, dilakukan dengan mengalir begitu saja, tanpa pamrih. DRH mencoba meyakinkan barisan Pemilik lain, yang sebetulnya adalah Pemilik Minoritas namun tetap DRH libatkan dalam pengambilan keputusan pengembangan. Dalam kepemimpinannya, DRH selalu mendahulukan kepentingan anggota organisasi lain dari pada kepentingan dirinya. Jika terdapat ketidakcukupan dana dalam rangka pembagian dividen, DRH dan keluarga bersedia dan ikhlas menjadi pihak yang terakhir menerimanya, dan menunda sampaikan *cash flow* stabil kembali. Seringkali juga, DRH menggunakan dana pribadi untuk menanggulangi pembangunan, dipakai begitu saja, tanpa ada jasa bunga, dan juga dikembalikan nanti bila *cash flow* organisasi stabil. Demikian pula DRT, sebagai Wakil Direktur-Pemilik, siap menyiapkan seluruh aspek administrasi untuk pengembangan, terutama saat proses perubahan dari Rumah Bersalin menjadi Rumah Sakit Bersalin, bekerja keras mengurus semua hal terkait pembangunan fisik, menyediakan sarana dan prasarana pendukung. Gerak langkah, kepemimpinan duet DRH dan DRT juga dirasakan seluruh anggota organisasi, dan suasana kerja yang ada, sangat nyaman, dengan suasana kekeluargaan yang tinggi menjadikan komitmen mereka tinggi untuk mewujudkan cita-cita organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi adalah sesuatu yang sangat diharapkan terjadi dalam organisasi. Bila hal itu akan berdampak pada produktivitas, kualitas jasa yang dihasilkan organisasi. Maka, komitmen organisasi sebagai fondasi kinerja organisasi.

4.2.2 Pelayanan Sepenuh Hati

DRH selain Direktur-Pemilik, sekaligus juga sebagai klinikus sebagai dokter ahli kandungan. Oleh karena menonjolnya nama DRH di kalangan pasien karena keahlian dan kerja profesionalnya sebagai dokter, sekaligus seorang akademisi, Guru, yang memancarkan cahaya dan jiwa melayani, dan bekerja sepenuh hati, sudah terpatritasi dalam dirinya. Dengan posisi sebagai Direktur-Pemilik, klinikus, Guru, lebih dari 20 tahun, di Organisasi Jasa Kesehatan X ini, maka ia menjadi sosok panutan dalam organisasi. Seluruh anggota organisasi, bukan takut pada DRH tetapi lebih merasa segan, bahkan anggota organisasi merasa malu bila tidak bekerja sungguh-sungguh, sehingga hal ini membawa aura baik pada organisasi untuk dapat membudayakan pelayanan dengan sepenuh hati. Organisasi Jasa Kesehatan X adalah organisasi jasa, yang sifatnya penyelenggaraan jasa langsung di hadapan konsumen, maka saat jasa diselenggarakan, langsung terlihat kualitas dalam segala aspek, tidak hanya terkait keahlian medis yang dapat dirasakan tetapi segala aspek, seperti komunikasi, kesungguhan dalam memberikan pelayanan, dan perhatian dari pemberi jasa, bahkan termasuk layanan makanan, yang di dalam Organisasi Jasa Kesehatan X, dikenal sebagai "masakan rumahan". Namun demikian, sikap hati-hati harus tetap terjaga dengan baik karena di mata pelanggan sebagai pembeli jasa, pada umumnya cepat melupakan sisi baik pelayanan bila ada ketidaknyamanan di segi pelayanan yang lain, seperti dari 10 jenis layanan, sembilan jenis layanan dilakukan secara prima dan hanya satu layanan yang dirasakan tidak nyaman, maka yang biasa diingat oleh pelanggan jasa adalah pelayan yang jelek itu, yang dapat menghilangkan sembilan kebaikan tadi. Maka Organisasi Jasa Kesehatan X ini sangat fokus pelayanan sepenuh hati ini, yang akan sangat menentukan kinerja organisasi. Tentu saja pelayanan sepenuh hati berkaitan dengan komitmen organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya. Komitmen tinggi akan tercermin dalam pelayanan sepenuh hati.

4.2.3 Harga “kekeluargaan”

Organisasi Jasa Kesehatan X ini bermula dari usaha mikro, yakni Klinik Bidan, di sekitar tahun 1970-an. Sebagai usaha mikro yang merangkak dari bawah, bahkan pernah dalam kondisi “antara dilanjutkan atau ditutup”, sebuah perjalanan yang tidak mulus. Klinik Bidan dibangun dengan suasana kekeluargaan, dan kebiasaan hidup bermasyarakat kita— yang kumunal - saling membantu, dan mengedepankan kebersamaan. Budaya seperti ini terbawa ke dalam pengelolaan Klinik Bidan, sampai saat penelitian ini dilakukan – organisasi telah menjadi Rumah Sakit. Pengelolaan dengan budaya kekeluargaan ini juga terbawa dalam penetapan harga jasa, murah dan bahkan pada saat awal berdiri tidak jarang dengan kebijakan “ boleh berhutang dulu”. Harga “kekeluargaan” tetap bertahan di saat telah menjadi Rumah Sakit. Harga “kekeluargaan” itu tercermin dari harga jasa selalu lebih murah sekitar 20% dari rata-rata perkiraan harga pasar. DRF dan DRT mengemukakan bahwa harga “kekeluargaan” itu bukan saja dimaksudkan hanya sebagai harga jasa semata, tetapi lebih dari itu, harga ini adalah pesan bahwa penyelenggaraan bisnis jasa kesehatan ini tidak melulu aspek komersial, memang organisasi perlu untung untuk pengembangan dan juga karena tuntutan dari para pemegang saham, namun harga jasa harus dalam posisi kisaran harga yang layak karena organisasi ini ada unsur sosial dan kekeluargaannya.

4.2.4 Laba Humanis

DRH dan DRT memahami pencapaian nilai ekonomi penting. Untuk pengembangan organisasi dibutuhkan dana yang tidak sedikit. Keuntungan harus ada untuk itu, dan kekurangannya akan dilakukan dengan pinjaman ke Bank atau pinjaman kepada Pemegang Saham lainnya, dan hal ini pernah terjadi. Demikian juga untuk mengganti alat-alat medis, perekrutan tenaga kerja terampil, membutuhkan dukungan dana. Salah satu sumber pendanaan itu adalah laba. Namun, demikian kesadaran atas kinerja ekonomi tidak menjadi alasan untuk melakukan “segala cara” mendapatkannya. Keuntungan harus dipeoleh dengan jalan yang benar. DRH dan DRT sangat peduli soal ini, dan tidak mau membuat kebijakan yang memberatkan pasien, dalam filosofi DRH “takdir melahirkan itu adalah lahiran normal”, dan itu murah, sehingga revenue adalah revenue normal. DRH harus mengontrol filosofi ini agar terlaksana, sebab hampir semua profesi memiliki ruang dan peluang untuk “bermain-main dengan kebijakan” yang tidak diketahui pelanggan, sehingga bisa memberatkan biaya pelanggan, dan pada saat yang sama memperkaya Sang Ahli dan menambah pemasukan untuk organisasi. Intinya, *revenue* sebagai pembentuk laba terhindar dari tindakan pragmatis profesi terhadap pelanggannya, misalnya pasien tidak perlu dioperasi dalam melahirkan, tetapi harus dipoperasi, pasien tidak perlu melakukan pemeriksaan tertentu, ya tidak diminta untuk dipriksakan karena itu akan memberatkan pasien.

Organisasi Jasa kesehatan X pada satu titik tertentu, pernah mendapatkan pula satu keberuntungan. Ternyata laba tidak hanya dihasilkan dari upaya keras dalam operasional, tetapi kadangkala tiba-tiba datang dari arah yang tidak terpikirkan sebelumnya, mengalir begitu saja, seperti rezeki “anak shaleh”, hal yang tidak terduga, yang menguntungkan bahkan menjadi jalan pengembangan organisasi yang signifikan, seperti tetiba Pemda DKI melakukan pelebaran jalan sampai tiga kali, persis di depan lahan, yang saat itu masih Rumah Bersalin. Meskipun lahan terpotong, tetapi akses semakin mudah dan berkembang menjadi jalan raya. Setelahnya, mudah diduga, perumahan dan perkantoran ikut berkembang dan berdiri di sekitar Organisasi Jasa Kesehatan X. Inilah keberuntungan lain, yang menyebabkan perjalanan usaha mikro ini akhirnya berkembang menjadi Rumah Sakit.

4.3 Kinerja Religiusitas

DRF sebagai Direktur-Pemilik, adalah leader, klinikus, Guru, dan panutan bagi seluruh anggota organisasi. Pada saat berhasil mengembangkan Organisasi Jasa Kesehatan X dari Rumah

Bersalin menjadi Rumah Sakit Bersalin, DRF mencoba meyakinkan kepada seluruh jajaran manajemen dan para pemegang saham, bahwa perjalanan pengembangan Organisasi Jasa Kesehatan X, sampai saat ini telah menjadi Rumah Sakit bersandar pada keyakinan religiusitas bahwa semua yang dikerjakan dan dicapai selama ini dalam rangka mengabdikan kepada Sang Pencipta. Nilai-nilai ini terus diinternalisasikan dalam jajaran pengurus dan karyawan bahwa setiap gerak dan bekerja di Rumah Sakit ini dalam beribadah padaNya. Namun kali ini, di saat peresmian menjadi Rumah Sakit Bersalin, filosofi itu dituangkan secara formal menjadi logo organisasi dalam logo ditambahkan "51:56" yang berasal dari surat ke-51 ayat 56 kitab suci Al-Qur'an terjemahannya tertulis "*tidak kujadikan Jin dan Manusia kecuali untuk mengabdikan kepadaKu*". Nilai-nilai inilah yang menjadi pedoman dalam bekerja dan berkarya selama ini, selama 20 tahun kepemimpinan DRF meskipun baru diformalkan saat ini.

Dengan demikian puncak pencapaian kinerja organisasi bila setiap pencapaian tersebut dalam rangka mengabdikan dan beribadah pada Sang Pencipta. Kinerja religiusitas memayungi semua aspek yang ingin dicapai organisasi.

Hal inilah yang membedakannya antara pengukuran kinerja komprehensif bernuansa religiusitas dengan *balanced scorecard* (BSC). Dalam konsep BSC pengukuran kinerja telah dilakukan pula secara komprehensif, penggunaan kata komprehensif, baik pengukuran kinerja financial dan non financial, namun demikian kekurangan pengukuran kinerja pada BSC masih pada level tataran materi semata, hampir mendekati kinerja level "limas kecil" pada pengukuran kinerja komprehensif bernuansa religius, perbedaan mendasarnya adalah BSC tidak memiliki aspek religiusitas atau dalam gambar limas, BSC hanya pada level "limas kecil" dan tidak memiliki level "limas besar", yang puncaknya adalah kinerja religiusitas. Maka berdasarkan hal itu, pengukuran kinerja komprehensif bernuansa religiusitas disebut juga sebagai *beyond balanced scorecard*.

4.4. Refleksi Akhir

Metode fenomenologi akan menghasilkan kebenaran berdasarkan ruang dan waktu tertentu atas gejala sosial yang dipandang dari sudut tertentu. Dalam konteks penelitian ini, hasil penelitian berupa *beyond balanced scorecard*, yakni sebuah pengukuran kinerja bernuansa religius, merupakan potret "sesaat" atas pengukuran kinerja komprehensif berdasarkan ruang dan waktu tertentu, dipandang dari sudut tertentu. Konsep pengukuran kinerja ini, di saat penelitian ini dan kemudian ditarik 11 tahun ke belakangnya secara berturut-turut, senantiasa mampu menghasilkan keuntungan secara terus menerus. Apakah model pengukuran kinerja ini dapat bertahan selama-lamanya dalam implementasi? Karena kebenaran yang dihasilkan fenomenologi berdasarkan ruang dan waktu tertentu, maka model pengukuran kinerja ini dapat bertahan sepanjang tidak ada perubahan nilai yang melandasi lahirnya konsep *beyond balanced scorecard* ini yakni, komitmen organisasi, pelayanan sepenuh hati dan penetapan harga jasa "kekeluargaan" yang murah itu. Namun, patut disadari, oleh karena proses sosial di dalam organisasi sangat dinamis, dan cenderung pula berubah seiring perubahan ruang dan waktu, bisa jadi, terjadi pula perubahan atau pergeseran nilai-nilai dalam organisasi, dalam konteks ini maka konsep pengukuran kinerja bisa berubah pula. Namun, setidaknya konsep *beyond balanced scorecard* ini sudah tergambarkan dari hasil penelitian ini, sebagai sebuah konsep. Sebagai sebuah konsep "baru" dalam ranah akuntansi manajemen, tentu perlu dikritisi bahkan dipertentangkan agar dihasilkan kesempurnaan atas konsep tersebut sebab ilmu akan berkembang bila dikritisi melalui dialektika, debat epistemologi, dan sebagainya.

5. Kesimpulan

Makna pengukuran kinerja komprehensif di Organisasi Jasa Kesehatan X Jakarta, digambarkan dalam metafora “limas kecil dalam sebuah limas yang lebih besar”. Kedua limas ini (kecil dan besar) beralaskan unsur kinerja yang sama: komitmen organisasi, pelayanan sepenuh hati dan harga “kekeluargaan”, limas kecil memiliki puncak “laba humanis” yang berarti secara hirarkis “laba humanis” merupakan pencapaian kinerja yang penting karena letaknya dipuncak limas. Namun, pencapaian kinerja ekonomi tersebut bukanlah pencapaian atau kinerja puncak dari sebuah organisasi tetapi sebagai kinerja antara karena “laba humanis” ada di puncak limas kecil, bukan di puncak limas besar. Maka, “laba humanis” juga bagian dari unsur kinerja yang lebih besar yang berada di puncak “piramuda besar” yakni “kinerja religiusitas” Makna yang digambarkan dalam limas yang lebih besar, menegaskan pengukuran kinerja komprehensif di Organisasi Jasa Kesehatan X terdiri dari lima unsur yakni komitmen organisasi, pelayanan sepenuh hati, harga “kekeluargaan”, laba humanis dan kinerja religiusitas. Kelima unsur kinerja tersebut penting dan saling berhubungan sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja.

Daftar Pustaka

- Adian, Donny Gahral. 2010. *Pengantar Fenomenologi*. Jakarta : Penerbit Koekoesan
- Anthony, Robert dan Vijay Govindarajan. 2004. *Management Control System*. McGraw Hill. Boston.
- Ashton, Robert H. 1990. Pressure and Performance in Accounting Decision Settings : Paradoxical Effects of Incentives, Feedback, and Justification. *Journal of Accounting Research*, Vol 28.
- Burrell, Gibson dan Morgan, Gareth. 1997. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, England: Ashgate Publishing Limited
- Prawironegoro, Darsono. 2010. *Filsafat Ilmu*. Jakarta: Nusantara Consulting
- Prawironegoro, Darsono. 2012. *Fenomenologi Admund Husserl*. Makalah PDIA Universitas Brawijaya Malang
- Hanif, H., Rakhman, A., & Nurkholis, M., Pirzada, Kashan. (2019b). Intellectual capital: extended VAIC model and building of a new HCE concept: the case of Padang Restaurant Indonesia. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*
- Hansen, Don R, Maryanne M. Mowen. 2005. *Management Accounting*. South Western. Thomson
- Hilton, Ronald. 2008. *Managerial Accounting*. Irwin McGraw-Hill
- Kamayanti, Ari (2016). *Metode Penelitian Kualitatif Akuntansi Pengantar Religius Keilmuan*. Yayasan Rumah Peneleh
- Kaplan, Robert S, Norton, David P. (2014). *Balanced Scorecard. Terjemahan Bahasa Indonesia*. Erlangga
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Murphy, Kevin J. 1985. Corporate Performance and Managerial Remuneration: An Emperical Analysis. *Journal of Accounting and Economics*
- Mutmainah, Siti, Tri Jatmiko Wahyu Prabowo, dan Surya Raharja. 2010. *Konstruksi Sosial Pengukur Kinerja Entitas Bisnis: Studi Kasus Ukm di Kudus*. Simposium Nasional Akuntansi (SNA) XIII poerwokerto.

- Sukoharsono, Eko Ganis. 2010. *Metamorfosis Akuntansi Sosial dan Lingkungan: mengkonstruksi Akuntansi Sustainability Berdimensi Spiritualitas*. Pidato Pengukuhan Guru Besar di Program Akuntansi FEB UB Malang.
- Triuwono, Iwan. 2006. *Perspektif, Metodologi, dan Teori Akuntansi Syariah*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada