

EVALUASI KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT
KHUSUS BEDAH SOEDIRMAN YOGYAKARTA
TAHUN 2018

TESIS



Diajukan oleh :
EKO BUDI SETIANTO
NIM : 171103425

MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2019

EVALUASI KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT
KHUSUS BEDAH SOEDIRMAN YOGYAKARTA
TAHUN 2018

TESIS

Untuk memenuhi sebagai persyaratan
mencapai derajat sarjana S2/ gelar Magister
Pada Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh :
EKO BUDI SETIANTO
NIM : 171103425

MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2019

TESIS

**EVALUASI KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT
KHUSUS BEDAH SOEDIRMAN YOGYAKARTA
TAHUN 2018**

Oleh :

EKO BUDI SETIANTO

NIM : 171103425

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji

Pada tanggal.....

Dosen Penguji I

.....

Dosen Pembimbing I

.....

Dosen Pembimbing II

.....

**Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister**

Yogyakarta.....

Mengetahui

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
DIREKTUR**

.....

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

Yogyakarta,.....2019

**EKO BUDI SETIANTO
NIM : 17110342**

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul 'Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta. Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat menyelesaikan studi S-2 pada program Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta

Selama berproses menyelesaikan tesis ini, penulis bersyukur atas segala bentuk dukungan dari berbagai pihak yang telah membantu sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Berbagai tahapan guna terselesainya penulisan ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih kepada :

1. Direktur Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Seluruh Karyawan/Karyawati di lingkungan Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta yang telah membantu memberikan keterangan dan data-data yang perlukan dalam penyusunan tesis ini.
3. Seluruh Dosen Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta atas bimbingannya.
4. Bapak/Ibu Pembimbing yang telah memberi dorongan dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan tesis ini.

5. Bapak dan ibu selaku orang tua yang telah memberikan doa, semangat, dorongan untuk tidak mudah menyerah sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik
6. Istriku yang selalu memberi spirit dan motivasi dalam penyusunan tesis ini
7. Teman-teman Magister Manajemen angkatan 17.1D, terimakasih atas kebersamaan di perkuliahan, sangat mengesankan.
8. Semua pihak yang tidak dapat kami sebut satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan tesis ini. Penulis berharap tesis ini bermanfaat bagi pembaca, perkembangan keilmuan, khususnya ilmu manajemen, serta digunakan sebagai refrensi penelitian selanjutnya

Yogyakarta,.....2019
Penyusun

EKO BUDISETIANTO

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
INTISARI.....	xi
BAB I	PENDAHULUAN
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Pertanyaan Penelitian.....	6
D. Tujuan Penelitian.....	6
E. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II	LANDASAN TEORI
A. Tinjauan Pustaka	
1. Pengertian Rumah Sakit.....	8
2. Pengertian Kinerja.....	9
3. Pengukuran Kinerja.....	11
4. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13
5. Perspektif-perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> ..	15
6. Keunggulan <i>Balanced Scocecard</i>	26

	B. Penelitian Terdahulu.....	28
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Jenis Penelitian.....	31
	B. Jenis Data.....	31
	C. Populasi dan Sampel.....	32
	D. Instrument Penelitian.....	34
	E. Metode Analisa Data.....	35
BAB IV	HASIL PEENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Sejarah berdirinya RSKB Soedirman.....	42
	B. Maksud dan tujuan pendirian RSKB Soedirman.....	44
	C. Visi dan misi RSKB Soedirman.....	44
	D. Gambaran umum RSKB Soedirman.....	46
	1. Letak Geografis.....	46
	2. Jenis Pelayanan.....	47
	3. Sarana yang di miliki.....	48
	4. Sumberdaya Manusia	51
	5. Kinerja RSKB Soedirman dari sudut Pandang Balance ScoreCard.....	52
	E. Kinerja RSKB Soedirman dari sudut Pandang Balance ScoreCard.....	52
	1. Perspektif Keuangan.....	52
	2. Perspektif Pelanggan.....	54
	3. Perspektif bisnis Internal.....	56

4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....57

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....59

B. Saran.....60

DAFTAR PUSTAKA.....61

LAMPIRAN

**STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat**

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Pendapatan Rskb Soedirman.....	4
Tabel 2.1	Perspektif Pelanggan.....	21
Tabel 4.1	Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta di tahun 2018.....	51
Tabel 4.2	Pendapatan Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta tahun 2018.....	52
Tabel 4.3	Jumlah Pasien Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta Tahun 2018.....	53
Tabel 4.4	Jumlah Pasien Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta Tahun 2018.....	54
Tabel 4.5	Hasil Survey Kepuasan Pelanggan Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta tahun 2018.....	55

INTISARI

EVALUASI KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT KHUSUS BEDAH SOEDIRMAN YOGYAKARTA TAHUN 2018

Oleh : Eko Budi Setianto

Penelitian ini berjudul evaluasi kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard di rumah sakit khusus bedah soedirman Yogyakarta Tahun 2018, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja rumah sakit khusus bedah soedirman Yogyakarta dengan menggunakan metode Balanced Scorecard.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Metode pengumpulan data adalah dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Variabel yang digunakan adalah perspektif-perspektif yang ada di dalam metode Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil menunjukkan masing masing perspektif bahwa dari perspektif keuangan menunjukkan hasil kinerja baik, perspektif pelanggan kinerja sudah baik, perspektif proses bisnis internal kinerjanya diketahui sangat baik, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja sudah baik. Namun, secara keseluruhan dari hasil empat perspektif yang dianalisis menunjukkan hasil bahwa kinerja Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta termasuk dalam kategori baik. Metode balance scorecard tetap untuk di terapkan pada Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta

*Kata Kunci: Evaluasi, Kinerja, Rumah sakit Khusus Bedah Soedirman yogyakarta,
Balanced Scorecard*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit menyatakan bahwa penyelenggaraan rumah sakit bertujuan untuk mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Rumah sakit yang merupakan institusi pelayanan kesehatan bagi masyarakat dengan karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat, harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya

Rumah sakit merupakan bagian penting dari sistem kesehatan. Rumah sakit menyediakan pelayanan kuratif kompleks, pelayanan gawat darurat, pusat alih pengetahuan dan teknologi dan berfungsi sebagai pusat rujukan. Rumah sakit harus senantiasa meningkatkan mutu pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pemakai jasa. Rumah sakit dituntut untuk senantiasa meningkatkan kinerja dalam pengorganisasiannya sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang

dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan.

Dalam mencapai tujuan pembangunan kesehatan di Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman, dilakukan secara sistematis yang tercermin dalam misi dan visi Rumah Sakit. kegiatan-kegiatan yang terukur dalam misi Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta, yang meliputi:

1. Menjamin pelayanan prima yang berkualitas bagi masyarakat umum.
2. Mengembangkan mutu pelayanan pembedahan secara professional dan berkesinambungan.
3. Mengatur alur pelayanan yang baik, mudah, singkat, cepat dan lancar.
4. Membuat suasana yang tenang, aman, rapi dan bersih sehingga membantu dalam kesembuhan dan kepuasan pengguna jasa/pasien.
5. Mengupayakan peningkatan SDM melalui program Diklat karyawan sesuai kebutuhan, baik di luar maupun di dalam rumahsakit.

“Terselenggaranya pelayanan Kesehatan yang memadai, ramah, bersahabat dan penuh kekeluargaan serta memberikan jalan keluar bagi setiap pengguna jasa pelayanan sebagai perwujudan pengamalan Nilai-nilai kepemimpinan dan semangat perjuangan Panglima Besar Jenderal Soedirman”. Yang telah di tetapkan menjadi Visi Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta.

Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta adalah salah satu rumah sakit atau pelayanan kesehatan yang ada di Kecamatan

Umbulharjo yang bergerak pada pelayanan kesehatan masyarakat. Dengan meningkatnya kinerja Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta dalam upaya kesehatan masyarakat maka kualitas pelayanan kesehatan di Rumah Sakit semakin baik.

Pembangunan kesehatan adalah bagian integral dari Pembangunan Nasional yang pada hakekatnya merupakan upaya untuk mencapai kemampuan hidup sehat bagi setiap penduduk agar terwujud derajat kesehatan yang optimal. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 28 ayat (1) dan Undang -Undang Nomor 23 Tahun 1992 tentang Kesehatan, yaitu melalui pembangunan kesehatan salah satu hak dasar masyarakat yaitu hak untuk memperoleh pelayanan kesehatan yang sesuai dapat terpenuhi. Pembangunan kesehatan di Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta, diharapkan akan semakin meningkat, seiring dengan pengalaman pengelolaan keuangan yang baik di rumah sakit. pendapatan layanan diharapkan akan menambah kapasitas keuangan di Rumah sakit. Dengan pendapatan dari layanan berharap dapat memenuhi kebutuhan dan sarana rumah sakit guna memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu.

Dalam observasi pendahuluan menunjukkan bahwa Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta beberapa bulan ini mengalami penurunan. Penurunan pendapatan ini memberikan indikasi bahwa jumlah pasien menurun. Hal ini dapat di lihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Pendapatan Rskb Soedirman

No	Bulan	Pendapatan	Naik/ (turun)
1	Januari	20.500.000	
2	Februari	21.150.000	650.000
3	Maret	24.600.000	3.450.000
4	April	28.750.000	4.150.000
5	Mei	27.100.000	(1.650.000)
6	Juni	26.250.000	(850.000)
7	Juli	27.450.000	1.200.000
8	Agustus	26.000.000	(1.450.000)
9	September	23.350.000	(2.650.000)
10	Oktober	22.600.000	(750.000)
11	November	18.700.000	(3.900.000)
12	Desember	24.050.000	5.350.000
	Jumlah	291.500.000	3.575.000

Sumber : Data sekunder pendapatan tiap bulan, diolah bagian keuangan tahun 2018

Disamping itu sering adanya perubahan kebijakan dari pemerintah sebagai upaya peningkatan pelayanan kesehatan melalui jaminan kesehatan sosial, diprediksi di tahun 2019 akan terjadi penurunan pendapatan dari sektor tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer Rumah sakit, Permasalahan yang lain di Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta dalam mengukur kinerja hanya menggunakan kinerja keuangan (pendapatan) dan peningkatan jumlah pasien, dengan mengukur kinerja dari keuangan saja maka kelemahan Rumah Sakit tidak

terlalu memperhatikan aspek non-finansial. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang dapat dijadikan ukuran Rumah Sakit, yaitu dengan menggunakan metode *balance scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif.

Berdasarkan penelitian pendahuluan di tinjau dari 4 perspektif Rumah Sakit Soedirman mempunyai berbagai permasalahan yaitu:

1. Perspektif keuangan pendapatan Rumah Sakit cenderung menurun di lihat dari data keuangan dan jumlah kunjungan cenderung rendah dan fluktuatif.
2. Perspektif pelanggan masih ada keluhan dari pelanggan sebanyak 8 orang dari 200 responden yang mengeluh tentang pelayanan yang kurang memuaskan di rumah sakit dan dari jumlah kunjungan pelanggan yang cenderung rendah dan fluktuatif.
3. Perspektif proses bisnis internal belum ada ruang pemeriksaan fisioterapi di Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta, untuk pelayanan kesehatan masyarakat pemanfaatan SMS gate-way belum berjalan maksimal
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih ada farmasi yang lulusan SMF farmasi sebanyak 1 orang dan unit rekam medis yang lulusan SMA sebanyak 1 orang.

Berdasarkan informasi di atas, maka judul dan penelitian ini adalah “EVALUASI KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT KHUSUS BEDAH

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

“Kinerja di Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta masih rendah”

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, perspektif keuangan?
2. Upaya apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta?

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

1. Mendeskripsikan kinerja Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta dari perspektif pertumbuhan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, perspektif keuangan.
2. Mendeskripsikan upaya apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta .

E. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan ada manfaat yang dapat diambil bagi semua pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan metode perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*Balanced Scorecard*).

2. Bagi penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan tentang penilaian kinerja menggunakan metode perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*balanced scorecard*).

3. Bagi RSKB Soedirman Yogyakarta

penelitian ini dapat membantu Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta sebagai organisasi pelayanan kesehatan dalam melakukan pengukuran dengan menggunakan konsep perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*Balanced Scorecard*) yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Pengertian Rumah Sakit

Rumah sakit adalah bagian yang amat penting dari suatu sistem kesehatan. Dalam jejaring kerja pelayanan kesehatan, rumah sakit menjadi simpul utama yang berfungsi sebagai pusat rujukan. Rumah sakit adalah organisasi yang bersifat padat karya, padat modal, padat teknologi, dan padat keterampilan (Soedarmono, S, dkk, 2000).

Menurut WHO (World Health Organization), rumah sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (komprehensif), penyembuhan penyakit (kuratif) dan pencegahan penyakit (preventif) kepada masyarakat. Rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik. Berdasarkan undang-undang No. 44 Tahun 2009 tentang rumah sakit, yang dimaksudkan dengan rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Menurut Depkes RI (1998), pengertian rumah sakit adalah sebagai berikut:

- a. Rumah sakit adalah pusat dimana pelayanan kesehatan masyarakat, pendidikan serta penelitian kedokteran diselenggarakan.

- b. Rumah sakit adalah suatu alat organisasi yang terdiri dari tenaga medis professional yang terorganisir serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien.
- c. Rumah sakit adalah dimana tempat orang sakit mencari dan menerima pelayanan kedokteran serta tempat dimana pendidikan klinik untuk mahasiswa kedokteran, perawat dan tenaga profesi kesehatan lainnya diselenggarakan
- d. Rumah sakit adalah sarana upaya kesehatan menyelenggarakan kegiatan pelayanan kesehatan serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan tenaga kesehatan dan penelitian.

2. **Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati Bersama

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan-perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996)

Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Stephen Robbins, 2008). Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran strategik, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2007).

Adapun kinerja menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodik, efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2007).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja (prestasi kerja) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Deskripsi dari kinerja menyakut 3 komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan

memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal.

3. Pengukuran Kinerja

Menurut Silalahi (2011), pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa dan ketepatan barang dan jasa yang dihasilkan dan efektivitas tindakan untuk menghasilkannya serta kualitas yang dihasilkan.

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi lingkungan organisasi saat ini dan masa depan dan metode penilaian kinerja selama ini yang hanya dilihat dari kinerja keuangan masih memiliki kelemahan, maka pengukuran kinerja yang efektif hendaknya mampu menerjemahkan misi, visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja baik ukuran kinerja keuangan maupun non keuangan (Gaspersz, 2003).

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektifitas

tindakan dalam mencapai tujuan (Anwar, 1991). Elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi.

Tujuan adalah pernyataan secara umum tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas.

Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran

- b. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung.

- c. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan. Mengukur tingkat pencapaian tujuan, sasaran dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan.

- d. Evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi.

Informasi capaian kinerja dapat dijadikan sebagai:

- 1) Dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya (Feedback)
- 2) Landasan pemberian reward and punishment terhadap manajer dan anggota organisasi
- 3) Penilaian dan kemajuan organisasi
- 4) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas
- 5) Menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun stakeholders

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan jasa; kualitas jasa yakni seberapa baik jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahsun, 2006)

4. Pengertian Balanced Scorecard

Menurut Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard* berdasarkan asal katanya yaitu *Balanced* (seimbang) dan *Scorecard* (kartu skor).

Pengertian *Balanced Scorecard* menurut asal katanya adalah kartu yang

digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Kata benda “score” merujuk pada makna: “penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)”, dalam konteks sebagai kata kerja, “score” berarti “memberi angka”. Ketika kita bicara tentang *Balanced scorecard*, di mana terdapat tambahan kata “balanced” di depan kata “score”, maksudnya adalah bahwa angka (grade) atau “score” tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu: kartu skor (scorecard) yang berarti kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Menurut Tangkilisan (2003) system *Balanced Scorecard* merupakan solusi menarik untuk diterapkan dalam era yang terus mengalami transformasi, karena dalam system 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 system manajemen untuk mengukur dan mengendalikan secara cepat, tepat serta komprehensif, dan memberikan pemahaman pada manajer tentang kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Suwardi dan Prima (2007), *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (performance management tool) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

5. **Perspektif-perspektif dalam *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif BSC yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (2000) 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

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. 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 employee* 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 sasaran 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*

Grow adalah 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*

Sustain adalah tahapan kedua di mana 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*

Harvest adalah Tahapan ketiga di mana 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.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/ jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh 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 Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, ada dua kelompok pengukuran dalam kinerja pelanggan. Kelompok pertama adalah *core measurement group* (kelompok inti) yang terdiri dari:

1) Pangsa Pasar (*MarketShare*)

Market share (penguasaan pangsa pasar); pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: volume unit penjualan, jumlah pelanggan dan jumlah penjualan.

2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

customer retention (retensi pelanggan); mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan yang ada saat ini.

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

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.

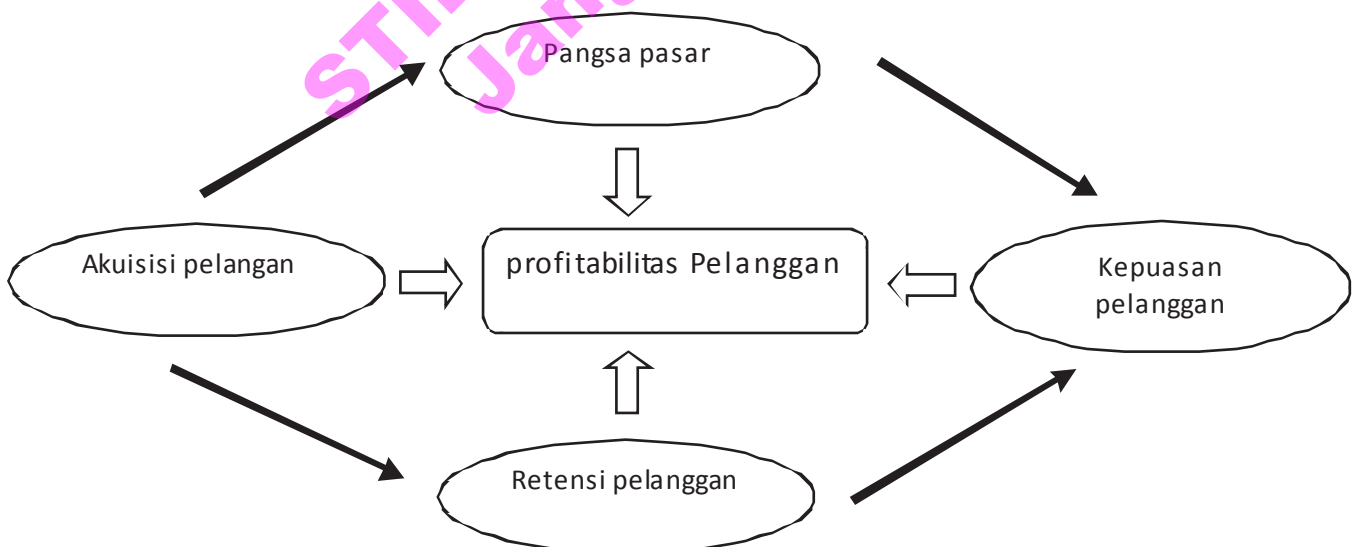
4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction) Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan. Teknik yang dipakai untuk mengukur/menilai kepuasan pelanggan pada umumnya dengan memakai interview, kuesioner atau survey.

5) Profitabilitas Pelanggan (konsumen)

Profitabilitas Pelanggan yaitu untuk Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari konsumen atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut:

Tabel 2.1
Perspektif pelanggan



Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

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:

a) 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.

b) Hubungan dengan Konsumen (*Customer Relationship*)

Meliputi hubungan dengan konsumen yang meliputi melalui pengiriman 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.

c) 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.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. 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. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam:

1) Proses Inovasi

Perspektif Proses Bisnis Internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/ jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada stakeholder dan customer.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Dalam proses ini penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan

nilai tambah bagi konsumen. Tolak ukur dalam proses inovasi antara lain:

- a) pengenalan produk baru dari yang direncanakan,
- b) waktu untuk mengembangkan produk generasi berikutnya.
- c) prosentase penjualan dari produk baru terhadap total penjualan.

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/ jasa. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Aktivitas yang terjadi misalnya; garansi dan perbaikan penanganan atas barang yang rusak.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini.

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi knowledge-worker, manusia adalah sumber daya utama. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan dan keserasian karyawan, serta indeks kepatuhan karyawan.

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 :

1) Kemampuan Karyawan

Tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap produktivitas karyawan dan pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan

2) Kemampuan Sistem Informasi

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya. 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

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Perusahaan membekali akses informasi yang begitu bagus agar karyawan memiliki motivasi dalam bekerja.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran tersebut, yaitu:

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

6. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), bahwa dalam pengukuran kinerja secara tradisional hanya berlandaskan pada peristiwa masa lalu, sedangkan konsep *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran

kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan dengan memberikan gambaran tentang keberhasilan perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang.

Dalam perkembangannya BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), keunggulan *Balance Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

BSC memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, tidak hanya terbatas perspektif keuangan, namun meluas ke perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran strategik ke perspektif non keuangan tersebut mengarahkan perhatian personel dan

mengarahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya yaitu kinerja keuangan.

b. Koheren

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.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *Scorecard* personal staf dengan *Scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

d. Terukur

Keterukuran sasaran yang dihasilkan oleh sistem perencanaan stretegik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

B. Penelitian Terdahulu

Penulis telah mempelajari beberapa penelitian yang terkait dengan pengukuran kinerja sektor publik menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1. Pramadhany (2010) tentang penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur penilaian kinerja pada organisasi nirlaba (Studi kasus: Rumah Sakit Bhayangkara). Penerapan *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik untuk diterapkan. Berdasarkan pengukuran *Balanced Scorecard*, rumah sakit perlu memperhatikan beberapa aspek kinerja dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang dinilai masih berada pada tingkat kurang dan cukup. Aspek yang dinilai cukup adalah penurunan biaya, retensi pelanggan, tingkat pelayanan, retensi karyawan dan pelatihan karyawan.
2. Nanang Permana (2014) dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul). Kinerja perusahaan dari perspektif keuangan dinilai dari peningkatan pendapatan, peningkatan laba, dan peningkatan profitabilitas yang meliputi: Rasio ekonomi, Rasio efisiensi dan Rasio efektivitas. Dari ketiga pengukuran tersebut, yang

belum mencapai target adalah Rasio Efektivitas. Perspektif pelanggan dinilai dari pertumbuhan jumlah unit rawat jalan, Pertumbuhan unit rawat inap, mempertahankan pelanggan lama (Customer Retention), menarik pelanggan baru (Customer Acquisition, dan indeks kepuasan pasien (Customer Satisfaction). Dari kelima sasaran strategi tersebut yang belum mencapai target adalah menarik pelanggan baru. Dari perspektif proses bisnis internal penilaian dilakukan dari Proses Operasi Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit yang mencakup 6 strategi, dan dari ke enam strategi tersebut yang belum mencapai standart yang ditetapkan adalah ALOS (Average Length of Stay). Kinerja perusahaan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sasaran strategi yang digunakan adalah Retensi Karyawan, Tingkat Kinerja Karyawan dan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan. Dari ketiga strategi tersebut yang belum mencapai target adalah kepuasan kerja karyawan. Hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan dari RS Nur Hidayah terdapat pada daerah cukup, dengan skor total 0,21. Artinya, kinerja RS Nur Hidayah cukup baik apabila diukur dengan pendekatan Balance Scorecard.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiono (2003) terdapat beberapa jenis penelitian antara lain:

1. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan memperoleh data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang di angkakan.
2. Penelitian kualitatif, data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, skema dan gambar.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif, yaitu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, yaitu menggambarkan dan mengungkapkan fakta yang ada di Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta kemudian dijelaskan secara deskriptif dengan kata-kata atau uraian.

B. Jenis Data

Menurut Hasan (2002) Jenis data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung (dari tangan pertama).

2. Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber yang sudah ada.

Pada penelitian ini peneliti memperoleh data primer dari responden melalui wawancara dengan direktur RSKB Soedirman, karyawan RSKB Soedirman, pasien RSKB Soedirman. Sedangkan peneliti memperoleh data sekunder berupa dokumentasi yang nantinya meliputi profil rumah sakit, misi, visi, struktur organisasi dan segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh RSKB Soedirman Yogyakarta.

C. Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi dibagi menjadi tiga populasi yang digunakan, antara lain populasi pasien Rskb Soedirman, populasi kepala bagian rumah sakit, dan populasi karyawan selain kepala bagian rumah sakit.

1. Populasi pasien digunakan untuk menilai perspektif pelanggan. Sampel yang diambil sebanyak 10 responden
2. Populasi kepala kasubag digunakan untuk menilai perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal. jumlah sampel yang digunakan sebanyak 9 responden
3. Populasi karyawan selain kepala bagian dan kasubag digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sampel yang digunakan berjumlah 30 responden.

D. Instrument Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih & digunakan oleh peneliti dalam melakukan kegiatannya untuk mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis & dipermudah olehnya.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan instrument penelitian yaitu :

1. Observasi yaitu peneliti melakukan pengamatan terhadap lingkungan atau situasi yang diteliti. Peneliti mencatat, menganalisis dan selanjutnya dapat membuat kesimpulan mengenai suatu hal yang diamati. Dalam hal ini yang diamati adalah orang-orang yang menjadi subjek penelitian, yaitu Manajer RSKB Soedirman, karyawan RSKB Soedirman dan pasien RSKB Soedirman.
2. Wawancara yaitu peneliti melakukan wawancara yang mendalam. Dalam wawancara, peneliti bukan hanya mengajukan pertanyaan, tetapi mendapatkan pengertian tentang pengalaman hidup orang lain. Dalam hal ini hanya dapat diperoleh dengan indepth interview. Adapun materi yang dijadikan untuk wawancara adalah evaluasi kinerja yang meliputi 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Orang yang diwawancarai dalam hal ini adalah Manajer RSKB Soedirman, karyawan RSKB Soedirman, dan pasien RSKB Soedirman’
3. Dokumentasi
Peneliti pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen yang ada atau data RSKB Soedirman. Dokumen merupakan catatan peristiwa

yang sudah berlalu. Dokumen ini nantinya berisi laporan keuangan, laporan kunjungan pasien, data karyawan, laporan form kepuasan pasien, profil rumah sakit, visi, misi, struktur organisasi dan segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh RSKB Soedirman.

E. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses yang merinci usaha formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis itu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa analisis data adalah telaah terhadap data-data yang sudah diperoleh kemudian membandingkannya dengan teori-teori yang ada.

Dalam Penelitian ini menggunakan Metode analisis dengan pendekatan *metode balance scorecard* deskriptif kualitatif . Peneliti memberi nilai kinerja yang telah di capai Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta dari hasil pemberian skor pada masing masing indicator dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis dan internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian dengan metode balance scorecard yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Peneliti mengukur perspektif keuangan dari :

- a. Perspektif keuangan dari data laporan keuangan RSKB Soedirman.
 - b. Perspektif keuangan dari data kunjungan pasien RSKB Soedirman.
2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memiliki kelompok pengukuran, yaitu: customer core measurement (Inti Pengukuran Pelanggan), yang meliputi:

- a. *Market share* (penguasaan pangsa pasar); Peneliti mengukur penguasaan pangsa pasar dari tingkat jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan RSKB Soedirman.
- b. *Customer retention* (retensi pelanggan); Peneliti mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen yaitu dengan menggunakan dokumen data kunjungan pasien, form kepuasan pasien RSKB Soedirman.
- c. *Customer acquisition* (akuisisi pelanggan); Peneliti mengukur tingkat dimana Rumah Sakit mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru yaitu dengan data jumlah pasien baru dengan jumlah pelanggan yang ada di Rumah Sakit Kusus Bedah Soedirman.
- d. *Customer satisfaction* (kepuasan pelanggan); Peneliti mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan form kepuasan pasien yang di isi oleh pasien RSKB Soedirman.

3. Persepektif Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/ jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*.

Kaplan dan Norton (2000) membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Penelitian ini membagi proses bisnis internal yaitu:

a. Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R & D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar).

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/ jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

Perspektif ini melakukan pengukuran terhadap aktivitas yang dilakukan oleh Rumah sakit baik dari direktur, wakil direktur maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk atau pelayanan yang dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Instrumen pendukung sarana dan prasarana menjadi bagian penting untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dengan baiknya kualitas pelayanan dan sarana prasarana di rumah sakit maka dapat juga peningkatan jaringan kerjasama dengan berbagai lembaga lain.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi knowledge-worker, manusia adalah

sumber daya utama. Dalam perspektif ini, Rumah Sakit Khusus Bedah Soedirman Yogyakarta melihat tolok ukur dari:

a. Kemampuan karyawan

Peneliti mengukur kemampuan karyawan dari bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi dapat di ukur dari data pengetahuan, keterampilan (Pendidikan, pelatihan dan sertifikat).

b. Kemampuan system informasi

Peneliti mengukur kemampuan system informasi dengan kesesuaian kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya, dapat di ukur dari system informasi yang di miliki RSKB Soedirman.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian karyawan

perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing, dapat di ukur dari pengetahuan,

keterampilan (Pendidikan, pelatihan dan sertifikat) karyawan RSKB Soedirman Yogyakarta.

d. Indek kepatuhan karyawan

Peneliti mengukur Tingkat kepedulian dan kepatuhan karyawan terhadap prosedur operasi, peraturan, dan kebijakan perusahaan, dapat diukur dari data peningkatan atau penurunan tindak pelanggaran atau penyimpangan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Dalam hal ini adalah seluruh anggota yang ada di RSKB Soedirman.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat