

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI METODE PENGUKURAN KINERJA
PADA RS IPHI PEDAN KABUPATEN KLATEN**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh:

JIDANAH DARMIYATI
NIM. C2C607077

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Jidanah Darmiyati
Nomor Induk Mahasiswa : C2C607077
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI METODE PENGUKURAN KINERJA PADA RS IPHI PEDAN KABUPATEN KLATEN**

Dosen Pembimbing : Dr.H. Agus Purwanto,M.Si.,Akt.

Semarang, 20 Mei 2013

Dosen Pembimbing

(Dr.H.Agus Purwanto,M.Si.,Akt.)

NIP : 196808271992021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Jidanah Darmiyati
Nomor Induk Mahasiswa : C2C607077
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI METODE PENGUKURAN KINERJA PADA RS IPHI PEDAN KABUPATEN KLATEN**

Telah dinyatakan lulus ujian tanggal 5 Juli 2013

Tim Penguji :

1. Dr.H. Agus Purwanto,M.Si.,Akt. (.....)
2. Drs. Dul Muid, M.Si., Akt (.....)
3. M. Didik Ardiyano,SE, M.Si., Akt (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang betanda tangan di bawah ini saya, Jidanah Darmiyati, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten”** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 20 Mei 2013
Yang membuat pernyataan,

(Jidanah Darmiyati)
NIM: C2C607077

MOTO DAN PERSEMBAHAN

“Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum hingga mereka mengubah diri mereka sendiri.”

(Q.S. Ar-Ra’d:11)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.”

(Q.S. Al-Insyirah: 5-6)

Skripsi ini ku persembahkan kepada:

Ibu dan Bapak ku, kakak-kakakku, adikku, kekasihku, dan semua keluarga besarku, dan sahabat-sahabatku terimakasih untuk semua doa, kasih sayang dan dukungannya.

ABSTRACT

Jidanah Darmiati. 2013. *Application of the Balanced Scorecard as Performance Measurement Methods in RS IPHI Pedan Klaten. Accounting Department. Faculty of Economics. Diponegoro University Semarang.*

Keywords: *Performance measurement and Balanced Scorecard.*

RS IPHI Pedan Klaten is one of the main referral hospital for the community. Fast service and the availability of adequate health is the reason the patient came to the hospital IPHI Pedan Klaten. Based on these phenomena is important for the performance measurement conduct business development strategies are suitable and can be used as a basis for repayment system. One method of performance measurement that takes into account financial and non-financial aspects are known as the Balanced Scorecard are applied in RS IPHI Pedan Klaten district in 2012. The problems described in this study are: 1) How does the performance of RS IPHI Pedan Klaten seen from a financial perspective, 2) How is the performance RS IPHI Pedan Klaten seen from the perspective of the customer, 3) How is the performance RS IPHI Pedan Klaten seen from the perspective of internal processes business, 4) How is the performance RS IPHI Pedan Klaten seen from the perspective of learning and growth.

The design of this study used a descriptive quantitative approach. Data obtained from the results of the questionnaire and results documentation. Research subjects came from employees RS IPHI Pedan Klaten and RS patients IPHI Pedan Klaten. Pengujian research instruments used validity and reliability. Analysis using qualitative methods (for analysis not with numbers) and quantitative methods (for analysis using numbers).

Based on the research that has been conducted, it was concluded that: for the financial perspective, RS IPHI P and Klaten produces performance can generally be said to be good for economic ratios, and efficiency ratios below 100% during the years 2010-2011, ie 42,97%; 41.19%; effectiveness ratio of 87,27% and above 10%. Customer perspective RS IPHI Pedan Klaten indicated satisfaction with the achievements of the percentage of patients achieving 55%, the percentage increased patient retention rate is 54,90%; 60.33%; 59.72%. Learning and growth perspective, RS IPHI Pedan Klaten shows the result of increased employee productivity for three consecutive years ie 2010, 2011, 2012 amounting to Rp. 13.763.472, Rp. 20.059.516, and Rp. 28.909.290. This increase is supported by the high level of employee satisfaction reached 50% and the employee retention rate is below 2% of total employees. RS IPHI Pedan Klaten district must maintain the achievement of the performance with some suggestions and improvements that need to be done.

ABSTRAK

Jidanah Darmiyati. 2013. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Metode Pengukuran Kinerja pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Jurusan Akuntansi. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang.

Kata Kunci: Pengukuran kinerja dan *Balanced Scorecard*.

RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten adalah salah satu RS rujukan utama bagi masyarakat. Pelayanan yang cepat dan ketersediaan alat kesehatan yang memadai menjadi alasan pasien datang ke RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Berdasar fenomena tersebut penting dilakukan pengukuran kinerja untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar sistem pengembalian. Salah satu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard* yang diterapkan di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten pada tahun 2012. Masalah yang diuraikan dalam penelitian ini adalah : 1) Bagaimana kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dilihat dari perspektif keuangan, 2) Bagaimana kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dilihat dari perspektif pelanggan, 3) Bagaimana kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dilihat dari perspektif proses internal bisnis, 4) Bagaimana kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Disain penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Data diperoleh dari hasil penyebaran angket dan hasil dokumentasi. Subjek penelitian berasal dari karyawan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dan pasien RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Teknik analisis data menggunakan metode kualitatif (untuk analisis tidak dengan angka) dan metode kuantitatif (untuk analisis menggunakan angka).

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, disimpulkan bahwa: untuk perspektif keuangan, RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menghasilkan kinerja yang secara umum dapat dikatakan baik karena rasio ekonomis, dan rasio efisiensi di bawah 100% selama tahun 2010-2011, yaitu 42,97%; 41,19%; 87,27% dan rasio efektivitas diatas 10%. Perspektif pelanggan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten ditunjukkan dengan persentase capaian kepuasan pasien mencapai 55%, persentase tingkat retensi pasien meningkat yaitu 54,90%; 60,33%; 59,72%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten menunjukkan hasil peningkatan produktivitas karyawan selama tiga tahun berturut-turut yaitu tahun 2010, 2011, 2012 sebesar Rp. 13.763.472, Rp. 20.059.516, dan Rp. 28.909.290. Peningkatan ini didukung dengan adanya tingkat kepuasan karyawan yang mencapai angka 50% dan tingkat retensi karyawan di bawah 2% dari total karyawan. RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten harus mempertahankan pencapaian kinerja dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji hanya kepada Allah SWT yang telah memberi limpahan rahmat dan hidayah, sehingga salah satu syarat menyelesaikan studi pada Program Sarjana (S1) Fakultas Ekonomi Diponegoro ini dapat diselesaikan. Penulis menyadari bahwa skripsi yang berjudul **“PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI METODE PENGUKURAN KINERJA PADA RS IPHI PEDAN KABUPATEN KLATEN”** masih jauh dari baik apalagi sempurna sebagai suatu karya. Keterbatasan, kesalahan, kekurangan baik segi pemahaman keilmuan maupun pengalaman.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, dukungan, saran dan nasihat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih dengan segala kerendahan hati kepada:

1. Ibu dan Bapakku yang slalu mendoakanku dan menyayangiku dengan tulus dan tiada hentinya.
2. Prof. H Mohammad Nasir, Msi, Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
3. Drs. H . Sudarno, Msi, Akt, Ph.D selaku Dosen Wali.
4. Dr.H. Agus Purwanto, M.Si., Akt selaku Dosen Pembimbing yang penuh kesabaran dalam membimbing dan memberi arahan penulis dalam menyelesaikan studi ini dan pada akhirnya terwujud skripsi ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Undip Semarang yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan.
6. dr.Hj. Zulaikah Istriyani selaku Direktur Rumah Sakit IPHI PEDAN Kabupaten Klaten yang telah memberikan ijin peneliti.
7. Para Staf dan karyawan Rumah Sakit yang memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian serta turut membantu memberikan informasi maupun data guna menyelesaikan skripsi.
8. Teman-Teman kuliah yang telah banyak memberikan info dan materi dalam menyelesaikan skripsi.
9. Para Staf Admisi Pengelola Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, yang telah membantu kelancaran administrasi penulis dari awal sampai pamungkas, membantu dalam mengurus surat ijin penelitian dan lainnya hingga skripsi dapat terselesaikan.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu terutama yang telah memberi bantuannya selama penelitian ini baik secara langsung maupun tidal akangsung.

Penulis menyadari akan kekurangan dan keterbatasan dalam penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu, segala saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dapat menghasilkan karya yang lebih baik.

Semarang, 20 Mei 2013
Penulis

Jidanah Darmiyati

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi	9
BAB II TELAAH PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Pengukuran Kinerja	11
2.1.2 Tujuan dan manfaat Pengukuran Kinerja	13
2.1.3 Pengukuran Kinerja dengan Sistem Tradisional	14
2.1.4 <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.5 Karakteristik <i>Balanced scorecard</i>	15
2.1.6 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.1.7 Komponen Komponen <i>Balanced Scorecard</i>	20

2.1.8 Hubungan antar perspektif dalam Balanced Scorecard	32
2.1.9 Organisasi Jasa	34
2.2 Penelitian Terdahulu	36
2.3 Kerangka Pemikiran	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Jenis dan desain Penelitian	40
3.2 Subjek Penelitian.....	40
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	41
3.3.1 Data Primer	41
3.3.2 Data Sekunder.....	41
3.4 Variabel Penelitian	41
3.4.1 Kinerja Perspektif keuangan	42
3.4.2 Perspektif Pelanggan	43
3.4.3 Perspektif Internal Bisnis	44
3.4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	46
3.5 Metode Pengumpulan Data	49
3.5.1 Metode Dokumentasi.	49
3.5.2 Kuesioner.	50
3.6 Metode Analisis Data.....	50
3.6.1 Empat Perspektif Balanced Scorecard	50
3.6.1.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan	50
3.6.1.2 Mengukur Kinerja Perspektif Konsumen	50
3.6.1.3 Mengukur Kinerja Perspektif Internal Bisnis	51
3.6.1.4 Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	52
3.7 Pengujian Instrumen Penelitian.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Gambaran umum Obyek Penelitian	58
4.2 Penerapan <i>balanced scorecard</i> Perspektif Pembelajaran	59
4.3 Penerapan <i>balanced scorecard</i> Perspektif Internal Bisnis.....	63
4.4 Penerapan <i>balanced scorecard</i> Perspektif Pelanggan.....	71
4.5 Penerapan <i>balanced scorecard</i> Perspektif Keuangan	76

4.6 Pembahasan.....	82
4.6.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	83
4.6.2 Perspektif Proses Internal Bisnis	85
4.6.3 Perspektif Pelanggan.....	86
4.6.4 Perspektif Keuangan	87
4.7 Keterkaitan Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	89
BAB V PENUTUP.....	92
5.1 Kesimpulan	92
5.2 Implikasi	94
5.3 Keterbatasan.....	97
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	99

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> menerjemahkan visi dan misi	18
Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan sebagai ukuran utama	24
Gambar 2.3 Proporsi nilai pelanggan.....	25
Gambar 2.4 Model rantai nilai bisnis internal.....	29
Gambar 2.5 Kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan.....	31
Gambar 2.6 Skema Kerangka Berfikir.....	39

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Pengukuran Tema Finansial Strategis.....	22
Tabel 3.1 Tabulasi Perhitungan Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	48
Tabel 3.2 Uji Validitas Kepuasan Pasien.....	54
Tabel 3.3 Uji Validitas Kepuasan Karyawan.....	55
Tabel 3.4 Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan.....	57
Tabel 3.5 Uji Reliabilitas Kepuasan Pasien.....	57
Tabel 4.1 Tingkat Produktivitas Karyawan	60
Tabel 4.2 Tingkat Retensi Karyawan.....	61
Tabel 4.3 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	63
Tabel 4.4 Penjualan Produk Baru.....	64
Tabel 4.5 Tingkat Pendapatan Produk Baru	64
Tabel 4.6 Tingkat Kunjungan Rawat Jalan	65
Tabel 4.7 Rekapitulasi Indikator Rawat Inap.....	66
Tabel 4.8 Kinerja Perspektif Internal Bisnis	71
Tabel 4.9 Tingkat Akuisisi Pasien	72
Tabel 4.10 Tingkat Retensi Pasien.....	73
Tabel 4.11 Tingkat Probabilitas Pasien.....	75
Tabel 4.12 Kinerja Perspektif Pelanggan.....	76
Tabel 4.13 Rasio Ekonomis	77
Tabel 4.14 Rasio Efisiensi	79
Tabel 4.15 Rasio Efektivitas	81
Tabel 4.16 Kinerja Perspektif Keuangan	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Surat Ijin Penelitian
Lampiran II	Kuesioner
Lampiran III	Laporan Kas Masuk, Kas Keluar dan Anggaran Belanja
Lampiran IV	Hasil Validitas dan Reliabilitas

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang.

Dalam mencapai suatu standar organisasi memerlukan sistem manajemen yang baik yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, untuk mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan anggaran perusahaan.

Kinerja perusahaan yang hanya dinilai dari sisi keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional. Kaplan dan Norton (2000: 7) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang hanya berfokus pada finansial saja belum bisa mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi sudah baik atau belum, karena pengukuran kinerja yang berdasarkan aspek keuangan saja mengakibatkan orientasi perusahaan hanya mengarah pada kepentingan jangka pendek tanpa memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Ukuran-ukuran finansial tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal diluar-sisi finansial, seperti sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, yang keduanya merupakan roda penggerak perusahaan.

Mengingat keterbatasan-keterbatasan di atas, muncul suatu bentuk pengukuran kinerja baru yaitu *Balanced Scorecard* yang merupakan suatu sistem manajemen yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi, menerjemahkan strategi menjadi tindakan, dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat. *Balanced Scorecard* menjelaskan bahwa tujuan unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi organisasi dan strategi kedalam tujuan-tujuan operasional dan mengukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal-bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Popularitas dari metode *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (*The Balanced Scorecard*, 1996, Harvard Business School Press), telah mendorong organisasi-organisasi pelayanan kesehatan untuk tidak

hanya memperhatikan analisis-analisis finansial, tetapi juga mengembangkan pengukuran aspek yang lain yaitu, pasien/pelanggan, finansial, operasi internal bisnis dan area klinik (Gaspersz: 2007:2).

Rumah Sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan merupakan suatu institusi yang kompleks, dinamis, kompetitif, padat modal, padat karya multidisiplin serta dipengaruhi oleh lingkungan yang selalu berubah namun rumah sakit selalu konsisten tetap untuk menjalankan misinya sebagai institusi pelayanan sosial. Mengutamakan pelayanan kepada masyarakat banyak dan harus selalu memperhatikan etika pelayanan. Oleh karena itu, untuk dapat memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat perlu disusun visi, misi, tujuan, sasaran serta indikator keberhasilan yang dikelompokkan dalam bentuk rencana strategik.

Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk finansial tapi juga dengan indikator lain seperti pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan agar visi yang ditetapkan benar-benar dapat dicapai.

Rumah Sakit sebagai fasilitas pelayanan kesehatan merupakan bagian dari sumber daya kesehatan yang sangat diperlukan dalam mendukung penyelenggaraan upaya kesehatan. Berbagai jenis tenaga kesehatan dengan perangkat keilmuannya berinteraksi satu sama lain. Ilmu pengetahuan dan teknologi kedokteran yang berkembang sangat pesat harus diikuti oleh tenaga kesehatan dalam rangka memberikan pelayanan yang bermutu kepada masyarakat, membuat permasalahan rumah sakit semakin kompleks.

Rumah Sakit sebagai instansi pelayanan kesehatan kepada masyarakat dalam perkembangannya dihadapkan pada pilihan yang sulit. Awalnya sebagai rumah sakit pemerintah, memiliki fungsi sosial dalam penyembuhan penyakit, namun pada perkembangan lain yang membuat masalah rumah sakit semakin kompleks adalah dengan adanya perubahan pola penyakit, perkembangan IPTEK, tingginya biaya operasional rumah sakit serta berubahnya tuntutan masyarakat dan era globalisasi.

Adanya alasan-alasan di atas mengakibatkan pola pelayanan kesehatan di rumah sakit didorong untuk melakukan perubahan secara sistematis dengan berorientasi tetap memperhatikan pelayanan masyarakat dengan menggunakan pendekatan perencanaan strategik dengan visi, misi dan dapat memenuhi kebutuhan pasien dari berbagai tingkatan, selain itu juga sebagai upaya mutu pelayanan guna mendukung terciptanya Indonesia Sehat.

Perubahan-perubahan yang terjadi pada organisasi kesehatan saat sekarang adalah karena adanya tekanan untuk menurunkan biaya, secara tepat memanfaatkan anggaran, meningkatkan kualitas pelayanan serta mengikuti petunjuk-petunjuk dan peraturan-peraturan yang ketat, telah memaksa profesionalisme di bidang pelayanan kesehatan, menguji ulang tentang bagaimana cara mereka mengevaluasi kinerja dari organisasi pelayanan kesehatan (Gaspersz, 2007:2).

Pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan kerap mengabaikan pembelajaran faktor-faktor sukses jangka panjang (aspek non-keuangan). Demikian pada rumah sakit sebagai lembaga pelayanan publik, terjadi pengaruh

permanen dalam jangka panjang, yaitu terciptanya suatu sistem informasi komunikasi, dan pembelajaran yang tidak kondusif ketika suatu komitmen baru muncul untuk memulai penggunaan proses manajemen berbasis strategi. Salah satu yang menjadi penyebabnya adalah tidak terhubungnya anggaran dengan strategi (Yuwono, dkk. 2006: 14).

Lembaga pemerintah di Indonesia bisa dikatakan bahwa aktivitasnya lebih dimaksudkan untuk mengkonsumsi anggaran. Sering kali pada akhir periode terdapat anggaran yang masih tersisa ini menjadi pertanyaan bagi peninjau realisasi anggaran. Hal tersebut terbukti bahwa penggunaan anggaran tidak secara tepat menopang strategi.

Sasaran yang hendak dicapai oleh suatu perusahaan berbeda satu dengan yang lainnya. Setiap perusahaan memiliki *critical succes-factor* yang juga berbeda-beda. *Critical succes factor* bagi perusahaan yang berorientasi kepada konsumen, pada umumnya dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu *time, quality performance and service, dan cost*. *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya menjadi alasan utama mengapa perusahaan memerlukan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja *critical succes factor* organisasi bisnis.

Balanced Scorecard adalah konsep generalisasi dan tidak dibatasi untuk jenis organisasi tertentu, jadi dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah organisasi jasa dan nirlaba. Jasa atau pelayanan merupakan suatu kinerja yang penampilannya tidak berwujud dan cepat hilang serta pertumbuhannya sangat tergantung pada penilaian pelanggan terhadap kinerja yang ditawarkan dari

pihak produsen jasa. Curtwright Ukilam Zelman (2003:6), berpendapat bahwa manajemen dari suatu sistem kesehatan harus mengembangkan *Balanced Scorecard* yang menghubungkan organisasi dengan strategi dan pengukuran kinerja manajemen.

Secara *de facto* rumah sakit merupakan organisasi jasa tingkat tinggi, yang mempunyai pesaing yang memberikan pelayanan serupa dan masyarakat bebas memilih rumah sakit yang dianggap sebagai yang terbaik. Rumah sakit sebagai lembaga usaha yang tidak berorientasi penuh pada keuntungan sebagaimana terjadi pada perusahaan bisnis, namun menekankan sistem pelayanan jasa berdasarkan prinsip-prinsip bisnis, dengan tidak melanggar etika kedokteran dan tetap dengan misi melindungi keluarga miskin. Maka dari itu, makna pemakaian *Balanced Scorecard* yang dimodifikasi untuk rumah sakit sebagai lembaga *non-profit* adalah salah satu cara meningkatkan kinerja rumah sakit dengan menggunakan konsep bisnis yang etis (Trisnantoro, 2005: 112). Baker dan Pink, (2003:21) menyatakan bahwa teori dan konsep-konsep *Balanced Scorecard* adalah relevan untuk Rumah Sakit.

Menurut observasi awal peneliti pada tahun 2010 RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten mempergunakan presensi manual berupa tanda tangan atau *cap jempol* untuk mempresentasikan standar kinerja. Hanya saja ditemukan banyak kendala dalam pelaksanaannya. Selain ditengarai munculnya praktik kecurangan, metode konvensional tanda tangan dianggap memiliki banyak kelemahan, diantaranya yaitu: 1) tidak efisien karena memerlukan waktu, 2) tidak ekonomis karena pemborosan ATK, 3) tidak efektif karena rentan kecurangan. Pihak

manajemen RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten tidak dapat mengontrol kinerja karyawan secara optimal, karena metode konvensional menggunakan tanda tangan/ *cap jempol* memerlukan proses dan tidak bisa ditampilkan secara cepat. Disamping itu, metode tanda tangan/*cap jempol* dirasakan juga ketinggalan dengan perkembangan teknologi di masa kini. Karena metode tersebut bermanfaat untuk jangka pendek dan kurang berdaya guna untuk jangka panjang. Tidak mungkin pihak stakeholder RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten untuk menyimpan data tanda tangan (*cap jempol*) dalam bentuk digital kemudian akan dipresentasikan di masa datang. Berdasarkan fenomena tersebut demi mencapai efisiensi, ekonomis dan efektivitas kinerja maka RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten mulai tahun 2012 memberlakukan *Balanced Scorecard*. Dengan harapan penggunaan *Balanced Scorecard* akan meningkatkan kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.

Sesuai dengan uraian di atas, maka dalam penelitian ini, peneliti mengambil judul “ **Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten** ”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dilihat dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dilihat dari perspektif

pelanggan?

3. Bagaimana kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dilihat dari perspektif proses internal bisnis?
4. Bagaimana kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan mengenai sasaran, oleh sebab itu peneliti harus mempunyai tujuan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dengan metode *Balanced Scorecard* di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dengan metode *Balanced Scorecard* di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat pengukuran kinerja pada perspektif proses internal bisnis dengan metode *Balanced Scorecard* di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.
4. Menganalisis dan mendeskripsikan tingkat pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode *Balanced Scorecard* di RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat yang secara teoritis sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran untuk menambah perbendaharaan dan pengetahuan di bidang ekonomi akuntansi serta dapat menambah wawasan serta pengetahuan tentang penilaian kinerja yang baik.

1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Garis-garis besar sistematika dalam penulisan skripsi ini terdiri dari tiga bagian yaitu bagian awal, bagian inti, dan bagian akhir skripsi. Adapun perinciannya adalah sebagai berikut:

Bagian awal skripsi

Bagian awal skripsi yang terdiri dari halaman judul, halaman persetujuan skripsi, halaman pengesahan kelulusan ujian, pernyataan orisinalitas skripsi, motto dan persembahan, *abstract*, abstrak, kata pengantar, daftar isi, daftar table, daftar gambar dan daftar lampiran.

Bagian inti skripsi

BAB I PENDAHULUAN

Terdiri dari: Latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Terdiri dari: landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran atau teori-teori yang berkaitan dengan pokok bahasan mengenai penerapan *Balanced*

Scorecard sebagai metode pengukuran kinerja pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.

BAB III METODE PENELITIAN

Terdiri dari: Jenis dan desain penelitian, variabel penelitian, dan metode pengumpulan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Terdiri dari: Gambaran umum objek penelitian atau hasil dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Simpulan dari keseluruhan bab-bab yang ada. juga diberikan saran- saran yang diharapkan membantu memecahkan permasalahan.

Bagian akhir skripsi

Bagian akhir skripsi ini terdiri dari daftar pustaka dan, lampiran-lampiran.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Pengukuran kinerja adalah proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplish*) melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses (Sutiyorini: 2002:186).

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan, dan hasil dari pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi mengenai prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian–penyesuaian atas aktivitas perencanaan pengendalian (Yuwono, dkk: 2006:23).

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi (2001: 415) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang

telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka dari itu penilaian kinerja sesungguhnya adalah penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Setiap organisasi mengharapkan kinerja yang memberikan kontribusi untuk menjadikan organisasi tersebut sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Keberhasilan organisasi untuk mengadakan institusi yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor, maka berbagai faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan (*success factor*) digunakan sebagai pengukur keberhasilan personal, dengan demikian dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personal menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi.

Mardiasmo (2002:7) menyebutkan elemen-elemen akuntabilitas sebagai alas pengukuran kinerja organisasi pemerintah, yaitu:

- a) Meningkatkan efektivitas pelayanan publik, dalam arti pelayanan yang diberikan harus tepat sasaran.
- b) Meningkatkan multi pelayanan publik.
- c) Menurunkan biaya pelayanan publik karena hilangnya inefisiensi dan terjadinya penghematan dalam penggunaan input.
- d) Alokasi belanja yang berorientasi pada kepentingan publik.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yaitu dituangkan dalam anggaran (Mulyadi, 2001: 416).

Menurut Lynch dan Cross dalam Sony Yuwono, dkk (2006: 29), tujuan diadakannya sistem pengukuran kinerja adalah :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).

Sesuai maksud dan tujuan tersebut diatas, dapat diketahui manfaat dari pengukuran kinerja (Mardiasmo, 2002: 122) :

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Sebagai monitor mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.

- c. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishmet*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- d. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki.
- e. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- f. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

2.1.3 Pengukuran Kinerja dengan Sistem Tradisional

Ukuran kinerja yang biasa digunakan dalam manajemen tradisional adalah ukuran kinerja keuangan. Pengukuran kinerja ini mudah dilakukan sehingga kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan saja. Pengukuran kinerja berbasis tolok ukur keuangan, membuat manajemen secara otomatis menginstalasi sistemnya dengan hasil tolok ukur, sehingga pengambilan keputusan organisasi dapat selaras dengan sistem pengukuran tersebut. Meskipun aspek keuangan merupakan sumber dari segala keputusan, tindakan, dan aktivitas manajemen di masa lalu, tetapi ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan oleh organisasi dan lebih memfokuskan pada pengarahan sumber daya organisasi untuk tujuan jangka pendek.

2.1.4 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk

mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer diseluruh organisasi. *Balanced Scorecard* juga menunjukkan bagaimana perusahaan menyempurnakan prestasi keuangannya (Tunggal, 2002: 1).

Balanced scorecard adalah suatu system manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer mengenai *business performance* (Yuwono, dkk, 2002: 8).

Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. Definisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal (Mulyadi, 2001: 2).

2.1.5 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Berdasarkan asumsi-asumsi mengenai pengukuran kinerja diatas, dapat diidentifikasi karakteristik yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan pengukuran kinerja tradisional. Salah satunya adalah keseimbangan antara ukuran-ukuran kinerja yang digunakan. Karakteristik lainnya adalah mengenai

keterkaitannya dengan strategi Perusahaan kedalam perangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. (Kaplan dan Norton, 2000: 2).

Menurut Sudibyo (1997:39), sifat-sifat dan deskripsi yang menggambarkan bentuk, karakteristik, dan mekanisme *Balanced Scorecard*, adalah:

- a. Instrumen pengukuran kinerja manajemen yang multidimensional. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja manajemen tidak dari aspek financial saja tetapi memberikan indikator lain seperti kepuasan konsumen retensi konsumen waktu pelayanan (*delivery time*) kepuasan kerja, tingkat penguasaan skill segmen pasar.
- b. Akomodatif terhadap kepentingan banyak kelompok (*stakeholders*). *Balanced Scorecard* tidak seperti akuntansi konvensional yang mengambil sudut pandang pemilik pada *propirtory concept* pada *entety concept*, namun *Balanced Scorecard* mengakomodasikan sudut pandang semua kelompok *stakeholders*.
- c. Berorientasi pada implementasi misi dan strategi. *Balanced Scorecard* mendorong dan memaksa manajemen menjabarkan visi, misi dan strategi kemudian ditentukan ukuran-ukuran keberhasilannya (*strategic outcome measures*) sebagai *lagging indicators* dari kinerja perusahaan.
- d. Memberikan *lagging* dan *leading indicators* kinerja sukses. *Balanced Scorecard* merupakan indikator tingkat pencapaian suatu sasaran yang dimensi waktunya mengarah ke masa lalu (*lagging indicators*), dan *leading*

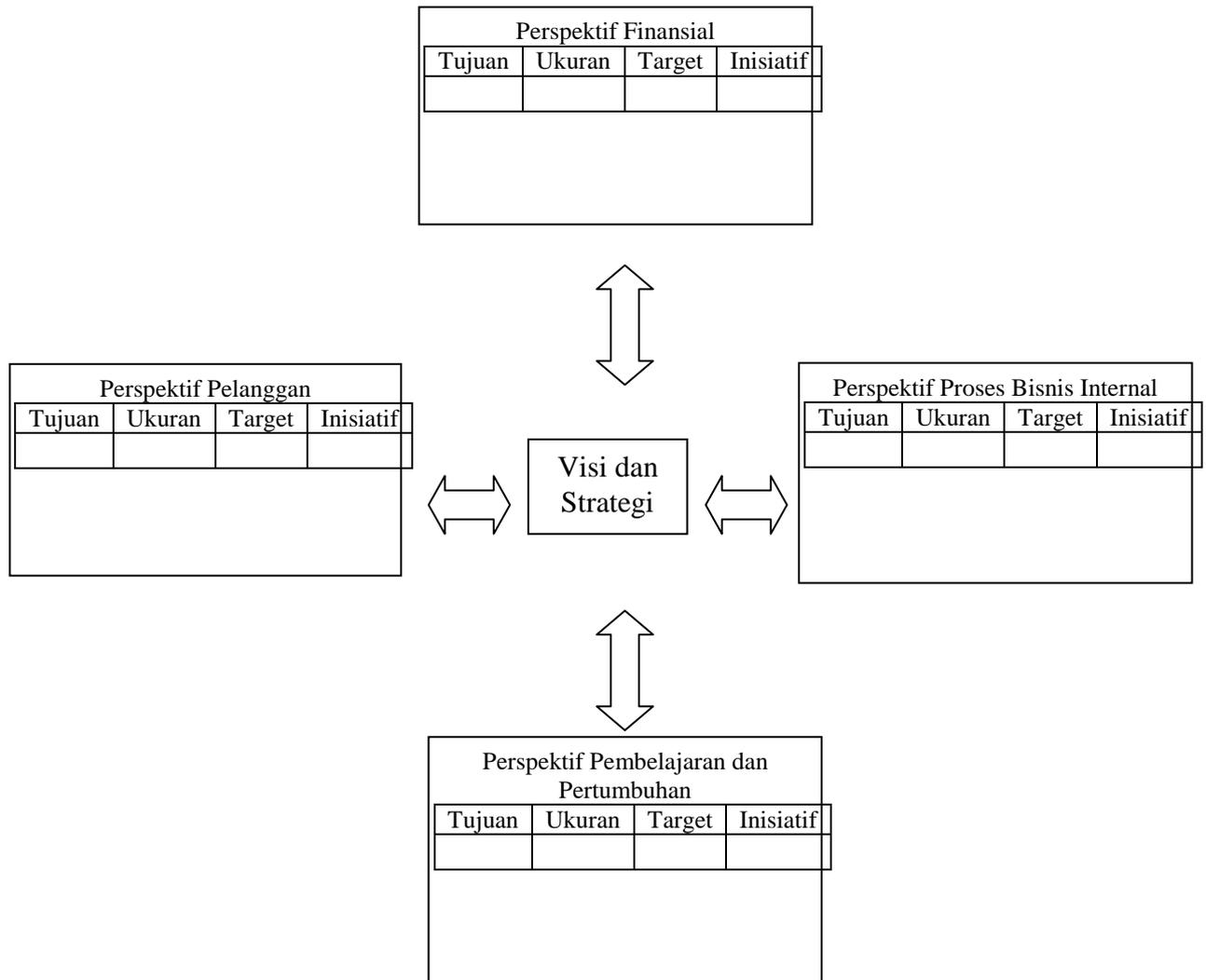
indicators yang mempengaruhi faktor-faktor kunci kinerja masa depan.

- e. *Strategic business unit (SBU)*. *Balanced Scorecard* terdiri dari ukuran-ukuran kinerja yang satu sama lain dihubungkan secara logik oleh hubungan sebab-akibat yang jelas membentuk satu kesatuan pemikiran yang cemerlang dan komprehensif tentang operasionalisasi misi dan strategi.

Balanced Scorecard membantu manajemen mengartikulasikan strategi perusahaan dengan memberi kerangka kerja untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Kaplan dan Norton 2000; 2), yaitu

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- b. mengkomunikasikan dan mengkaitkan tujuan dan ukuran strategis.
- c. merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Karakteristik *Balanced Scorecard* yang menjelaskan visi dan strategi ke dalam empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) yang saling berhubungan seperti yang dijelaskan. pada Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1 Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi

Sumber : Kaplan dan Norton. *Balanced Scorecard*, 2000:8Erlangga. Jakarta.

2.1.6 Keunggulan *balanced scorecard* dibandingkan dengan metode pengukuran yang lainnya

Balanced Scorecard dalam perkembangannya bukan hanya sekedar suatu instrumen pengukuran kinerja, namun bisa digunakan sebagai kerangka (*framework*) sentral yang terfokus pada misi dan strategi dalam melaksanakan

berbagai proses manajemen penting seperti perencanaan dan penganggaran alokasi sumber daya, pemberian kompensasi, pemberdayaan karyawan, pengadaan umpan balik strategi, dll. *Balanced Scorecard* juga merupakan bagian dari pendekatan-pendekatan baru dalam era informasi (Sudibyo, 1997:43).

Keunggulan Balanced Scorecard dalam konsep pengukuran kerja adalah mampu menggambarkan kinerja sebagai berikut:

1. Komprehensi. *Balanced scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan yang strategik dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas ketiga perspektif lainnya yaitu pelanggan proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.
2. Koheren. *Balanced scorecard* mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran yang strategik yang ditetapkan dalam perspektif *non-finansial* (pelanggan proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan) harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara definisi sasaran strategik adalah keadaan /kondisi yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan sasaran strategik yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif baru dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya .
3. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan *Balanced scorecard* juga tercermin selarasnya

perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur. Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa "*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it*". Keterukuran sistem strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut (Mulyadi, 2001: 18).

Setiap ukuran dalam *Balanced Scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi organisasi, inilah bedanya dengan sistem manajemen tradisional, *karena* dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut:

- a) Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan tercapainya strategi perusahaan.
- b) Menunjukkan hubungan individu/sub unit dengan yang dihasilkannya.
- c) sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya.
- d) Menunjukkan bagaimana pengukuran non finansial jangka panjang.
- e) Memberikan gambaran luas tentang organisasi yang sedang berjalan.

2.1.7 Komponen-komponen *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Melalui mekanisme sebab-akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama dalam *Balanced Scorecard* yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*). Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif

strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Kaplan dan Norton (2000:48) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

a. Pertumbuhan (*growth*)

Growth adalah tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang biak. Perusahaan dalam tahap ini mungkin secara aktual beroperasi dalam arus kas yang negatif dari tingkat pengembalian atas modal investasi yang rendah. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Sustain merupakan suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Hal ini berarti bahwa perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Secara konsisten pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuntungan tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan.

c. Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya

untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi/membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk ke perusahaan. Keunggulan di bidang keuangan sangat diperlukan untuk menjadikan suatu organisasi sebagai institusi yang mampu berkreasi. Melalui keunggulan di bidang ini, organisasi menguasai sumber daya yang sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Tahap-tahap pengukuran tema strategi bisnis dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1 Pengukuran Tema Finansial Strategis

TEMA STRATEGIS				
STRATEGI UNIT BISNIS	Tahap – tahap	Bauran dan Pertumbuhan pendapatan	Penghematan Biaya/peningkatan produktivitas	Pemanfaatan aktiva
	pertumbuhan	Tingkat peningkatan penjualan segmen persentase pendapatan produk jasa, pelanggan baru	Pendapatan /Kerja	Investasi (persentase penjualan) riset, dan pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran, penjualan silang (Cross selling), persentase pendapatan dari aplikasi baru, profitabilitas lini pelanggan dari produk	Biaya perusahaan sendiri vs kompetitor, tingkat penghematan biaya, beban tak langsung (persentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas), ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci, tingkat pemanfaatan aktiva
	Menuai	Profitabilitas lini produk dan pelanggan, persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya per unit (per unit produk per transaksi)	Pengembalian (Payback), Throughput

Sumber: Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, 2000: 45, Jakarta: Erlangga.

2. Perspektif Pelanggan (Konsumen)

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapat produk dan jasa itu. Produk

atau jasa akan semakin mempunyai nilai apabila manfaatnya mendekati ataupun melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen.

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 59), perusahaan diharapkan mampu membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Terdapat dua kelompok perusahaan dalam perspektif konsumen, yaitu :

1. Kelompok perusahaan inti konsumen (*customer core measurement group*).

a) Pangsa pasar (*market share*).

Market Share menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen tertentu.

b) Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*).

Customer Retention menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan konsumennya yang mungkin seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

c) Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*).

Customer Acquisition menunjukkan tingkat kemampuan perusahaan dalam upaya memperoleh dan menarik konsumen baru dalam pasar.

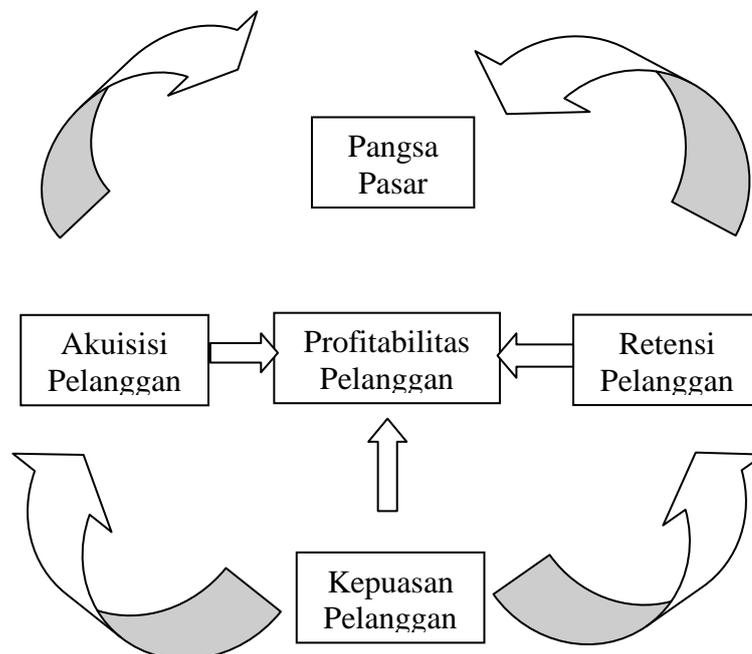
d) Tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*).

Customer Satisfaction menunjukkan suatu tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja atau nilai tertentu yang diberikan oleh perusahaan.

e) Tingkat profitabilitas konsumen (*customer profitability*).

Customer Profitability mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diperoleh perusahaan dari penjualan kepada konsumen/segmen pasar.

Filosofi manajemen terkini menunjukkan peningkatan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction* sebagai *leading indicator*, seperti terlihat pada Gambar 2.2 di bawah ini:



Gambar 2.2 Persektif Pelanggan Sebagai Ukur Utama

Sumber : Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, 2000 : 60, Jakarta : Erlangga.

2. Kelompok pengukur nilai konsumen (*customer value measurement*).

Kelompok ini merupakan penunjang yang merupakan konsep kunci untuk memahami pemicu-pemicu (*drivers*). Kelompok-kelompok pengukuran nilai konsumen terdiri dari:

a. Atribut-atribut produk dan jasa (*product/service*).

Atribut produk dan jasa yaitu sifat yang melekat pada suatu produk dan jasa

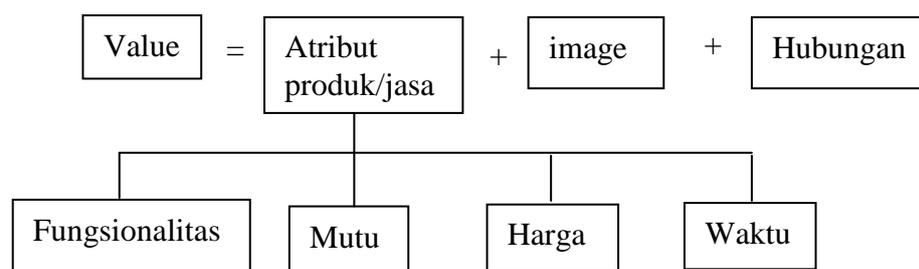
yang meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki referensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Dalam hal ini perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

b. Hubungan dengan konsumen (*customer relationship*).

Kualitas hubungan dengan konsumen ditentukan oleh bagaimana pencapaian produk dan jasa kepada konsumen, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, tingkat ketersediaan produk-produk yang dibutuhkan oleh pelanggan dan mutu pelayanan.

c. Citra dan reputasi (*image & reputation*).

Dimensi ini memuat faktor-faktor yang membuat konsumen merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran, *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronik, ataupun ungkapan-ungkapan yang mudah diingat oleh konsumen.



Gambar 2.3 Proporsi Nilai Pelanggan

Sumber ; Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, 2000 : 65, Jakarta : Erlangga.

Menurut Eugene W. Anderson dan Vikas Mittal dalam Lupiyoadi (2006: 193), sering kali perusahaan menghubungkan kepuasan pelanggan ini dengan laba perusahaan. Hal ini berdasarkan pemikiran bahwa dengan meningkatkan kualitas

atribut produk dan pelayanan, maka kepuasan pelanggan juga akan meningkat. Melalui peningkatan kepuasan pelanggan maka diharapkan pelanggan yang bertahan juga meningkat yang akhirnya menghasilkan laba yang lebih besar. Pada analisis tingkat industri, telah terbukti bahwa perusahaan yang berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggannya akan memperoleh laba yang lebih tinggi.

Salah satu faktor yang menentukan tingkat keberhasilan dan kualitas perusahaan menurut John Sviokla dalam (Lupiyoadi, 2006: 181) adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan layanan yang berkualitas kepada para pelanggannya, pencapaian pasar yang tinggi, serta peningkatan laba, sangat ditentukan oleh pendekatan yang digunakan. Salah satu pendekatan pemasaran jasa adalah kualitas jasa (*service quality*).

Dimensi kualitas jasa (*service quality*) menurut Lupiyoadi (2006: 182) adalah:

- 1) Berwujud (*tangibel*), yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan suatu eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan yang dapat diandalkan keadaan lingkungan sekitarnya merupakan bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Dimensi ini mencakup kondisi fisik (gedung), kemutakhiran peralatan dan teknologi, kondisi sarana prasarana, dan penampilan SDM.
- 2) Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.

Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan tingkat akurasi yang tinggi. Dimensi ini mencakup kepedulian perusahaan terhadap permasalahan pelanggan, keandalan penyampaian jasa sejak awal, ketepatan waktu pelayanan, keakuratan penanganan atau pengadministrasian catatan.

- 3) Ketanggapan (*responsiveness*), yaitu suatu kebijakan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsif*) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Dimensi ini mencakup kejelasan informasi waktu penyampaian jasa, kecepatan dan ketepatan dalam pelayanan administrasi, kesediaan karyawan membantu pelanggan, dan keluangan waktu karyawan untuk menanggapi kebutuhan pelanggan dengan cepat.
- 4) Jaminan dan kepastian (*assurance*), yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Hal ini meliputi beberapa komponen, yaitu komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*). Dimensi ini mencakup kemampuan SDM, kesabaran karyawan, dan rasa aman pelanggan selama berinteraksi dengan karyawan perusahaan.
- 5) Empati (*empathy*), yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan. Dimana perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan

pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan. Dimensi ini mencakup perhatian perusahaan terhadap pelanggan, perhatian karyawan secara pribadi terhadap pelanggan, pemahaman dan perhatian akan kebutuhan pelanggan.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Pengukuran kinerja pada perspektif bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya. Karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan (perspektif pelanggan) dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham (perspektif finansial).

Masing-masing perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (2000: 83) membaginya menjadi tiga proses bisnis utama, yaitu :

1. Tahap inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses inovasi selama ini kurang mendapatkan perhatian dibandingkan pengukuran kinerja yang dilakukan dalam proses operasi. Pada tahap ini perusahaan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut.

2. Tahap operasi

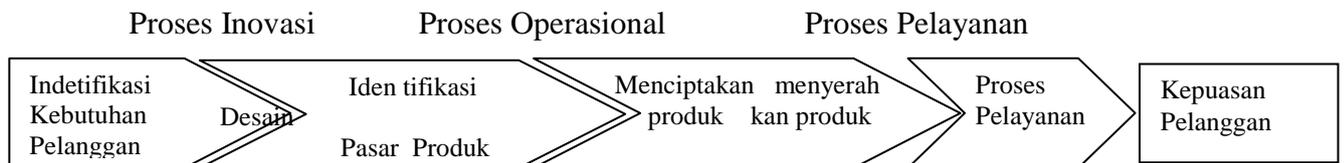
Tahap ini merupakan tahap akhir di mana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan

dan kebutuhan langganan dan kebutuhan mereka. Kegiatan operasional berasal dari penerimaan pesanan dari pelanggan dan berakhir dengan pengiriman produk atau jasa pada pelanggan. Kegiatan ini lebih mudah diukur kejadiannya yang rutin dan terulang.

3. Tahap pelayanan

Tahap ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa dilakukan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan pada proses operasi.

Ketiga nilai dalam proses bisnis internal, ditunjukkan pada Gambar 2.4 berikut:



Gambar 2.4 Model rantai nilai proses bisnis internal (Generic Value Chain Model)

Sumber : Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, 2000 : 92, Jakarta : Erlangga.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi dimana organisasi harus unggul untuk

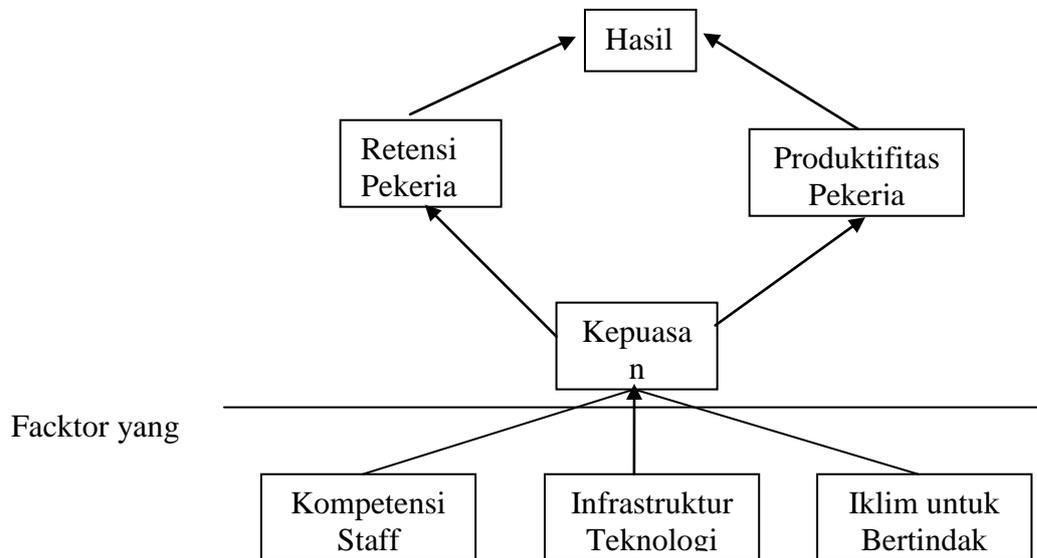
mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai.

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. Berbagai kasus menerangkan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi (Yuwono, dkk,2002:39).

Keterkaitannya dalam sumber daya manusia pada tahap ini ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* :

- a. Tingkat kepuasan karyawan.
- b. Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan).
- c. Produktivitas karyawan.

Kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan ditunjukkan pada Gambar 2.5 berikut:



Gambar 2.5 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber : Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, 2000 : 112, Jakarta : Erlangga

Kaitannya dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kepuasan kerja dan prestasi kerja sangat perlu diperhatikan perusahaan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan kondisi emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya.

Menurut Kaplan dan Norton (2000: 113), unsur-unsur dalam survei kepuasan karyawan, meliputi:

- a. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- b. Penghargaan karena melakukan pekerjaan dengan baik.
- c. Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- d. Dorongan aktif untuk bekerja kreatif.

- e. Tingkat dukungan dari fungsi staf.
- f. Kepuasan keseluruhan dari perusahaan.

Menurut Handoko (2001: 194), manajemen harus memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, karyawan, semangat kerja, dan masalah vital personalia lainnya, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan.

Fungsi personalia mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada kepuasan karyawan. Fungsi personalia bisa membuat kontak langsung dengan para karyawan melalui berbagai cara untuk mempengaruhinya (pelatihan dan pengembangan konseling). Selain itu, berbagai kebijakan dan kegiatan personalia mempunyai dampak pada iklim organisasi yang memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang di dalamnya, dimana selanjutnya akan berpengaruh kuat terhadap kepuasan kinerja karyawan. Dalam kenyataannya, banyak pendapat yang menyatakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi terutama dihasilkan oleh prestasi kerja yang baik. Prestasi kerja yang baik mengakibatkan penghargaan yang lebih tinggi. Jika penghargaan dirasa adil dan memadai, maka kepuasan karyawan akan meningkat (Handoko, 2001: 194).

2.1.8 Hubungan Antar Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Aspek non keuangan dalam *Balanced Scorecard* menjadi perhatian yang serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, yaitu peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis, peningkatan komitmen organisasi dan peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap produk

yang dihasilkan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja, maka fokus utama perhatian perusahaan haruslah ditunjukkan pada peningkatan kinerja bidang non keuangan, karena disitulah keberhasilan kinerja keuangan dimulai. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat, yang penjabarannya merupakan suatu strategi obyektif yang menyeluruh dan saling terhubung.

Hubungan tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan melalui upaya peningkatan kesejahteraan karyawan untuk mencapai tingkat kepuasan karyawan yang tinggi sehingga perputaran karyawan rendah, yang artinya karyawan merasa puas terhadap atribut-atribut yang ditampilkan perusahaan, sehingga karyawan dan organisasi mempunyai hubungan yang baik dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab perusahaan, yang kemudian akan mendorong karyawan bekerja dengan produktivitas tinggi.

Penampilan positif dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mendukung terciptanya peningkatan kualitas proses layanan internal perusahaan dalam hal produk serta melakukan inovasi-inovasi internal perusahaan pada perspektif proses internal bisnis, sehingga proses layanan akan terintegrasi.

Dengan demikian, kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan akan meningkat yang terlihat dari perspektif pelanggan. Akhirnya penampilan dari ketiga perspektif tersebut akan berpengaruh terhadap perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan dan return perusahaan.

2.1.9 Organisasi Jasa

1) Pengertian

Jasa (*service*) diartikan mulai dari pelayanan pribadi (*personal service*) sampai jasa sebagai suatu produk. Menurut Kotler (2000:43), jasa adalah tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksi jasa bisa berkaitan dengan produk fisik atau sebaliknya.

Lupiyoadi (2006: 6) mendefinisikan jasa sebagai aktivitas ekonomi yang hasilnya bukan berbentuk produk fisik atau konstruksi, yang umumnya dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan serta memberikan nilai tambah (misalnya kenyamanan, hiburan, kesenangan, atau kesehatan) bagi konsumen.

2) Karakteristik Jasa

Produk jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk barang (fisik). Griffin dalam Lupiyoadi (2006: 6) menyebutkan karakteristik jasa sebagai berikut:

- a. *Intangibility* (tidak berwujud). Jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar, atau dicium sebelum jasa itu dibeli. Nilai penting dari hal ini adalah

tak berwujud yang dialami konsumen dalam bentuk kenikmatan, kepuasan atau kenyamanan.

- b. *Unstorability* (tidak dapat disimpan). Jasa tidak mengenal persediaan atau penyimpanan dari produk yang telah dihasilkan. Karakteristik ini disebut juga *inseparability* (tidak dapat dipisahkan), mengingat pada umumnya jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan.
- c. *Customization* (kustomisasi). Jasa sering kali didesain khusus untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

3) Klasifikasi Jasa

Produk jasa bagaimanapun juga tidak ada yang benar-benar mirip antara yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, ada beberapa pengklasifikasian produk jasa menurut Griffin dalam Lupiyoadi (2006: 7), yaitu:

- a. Didasarkan pada tingkat kontak konsumen dengan pemberi jasa sebagai bagian dari sistem saat jasa dihasilkan. Terdapat dua kelompok dalam klasifikasi ini:

- 1) Kelompok sistem kontak tinggi (*high-contact system*)

Konsumen harus menjadi bagian dari sistem untuk menerima jasa, misalnya jasa pendidikan, rumah sakit, dan transportasi.

- 2) Kelompok sistem kontak rendah (*low-contact system*)

Konsumen tidak perlu menjadi bagian dari sistem untuk menerima jasa, misalnya jasa perbankan, reparasi mobil.

- b. Didasarkan pada kesamaannya dengan operasi manufaktur. Terdapat tiga kelompok jasa dalam klasifikasi ini:

- 1) Jasa murni (*pure service*), merupakan jasa kontak tinggi, tanpa persediaan, berbeda dengan manufaktur, dan sifatnya membertkan perlakuan yang khusus (ahli bedah).
- 2) Jasa semimanufaktur (*quasimanufacturing service*), merupakan jasa kontak rendah, memiliki kesamaan dengan manufaktur (asuransi, posjasaantar).
- 3) Jasa campuran (*mix service*), merupakan jasa dengan golongan kontak menengah (*moderate contact*), gabungan dari jasa murni dan jasa semimanufaktur.

Berdasarkan klasifikasi Organisasi Perdagangan Dunia (*World Trade Organization*), klasifikasi bisnis jasa meliputi, jasa bisnis, jasa komunikasi, jasa kontruksi dan teknik, jasa distribusi, jasa pendidikan, jasa lingkungan hidup, jasa keuangan, jasa kesehatan dan sosial, jasa kepariwisataan dan perjalanan, jasa rekreasi dan jasa transportasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Siti Choiriyah (2009) melakukan penelitian mengenai Efektifitas Penerapan BSC untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada RSI Aisyiyah Malang) . Hasil penelitian menyatakan bahwa untuk perspektif keuangan prosentase ROI terus meningkat (10,97%, 15,46%, 22%), perspektif pelanggan mengalami fluktuasi(3.048%, 3.383%, 4.038%), perspektif internal bisnis mengalami fluktuasi (4.39%, 4.60%, 3.89%) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami peningkatan (jumlah training 18 kali, 14 kali dan 6 kali).

2. Aji Dwi Prihananto (2006) melakukan penelitian mengenai penerapan BSC Rumah sakit swasta yaitu Rumah Sakit Kristen Tayu Pati. Hasil penelitian tersebut adalah, pada aspek keuangan menunjukkan hasil yang maksimal, indikatornya mengalami peningkatan. Aspek pelanggan, belum benar-benar memperhatikan kepuasan pelanggan karena sebesar 3,88% nilai masuk kategori ragu-ragu. Aspek proses internal bisnis, secara umum memperlihatkan bahwa kinerja pelayanan semakin baik. Pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan, manajemen harus mengadakan evaluasi penyebab tingkat retensi karyawan mengalami peningkatan.
3. Fitri Sulistyaningrum melakukan penelitian mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada RSUD Ungaran (2008). Hasil penelitian tersebut adalah, pada perspektif keuangan ROI menunjukkan peningkatan, maka menunjukkan adanya penggunaan modal yang efisien. PM mengalami penurunan karena peningkatan pendapatan tidak diikuti peningkatan laba. OR menunjukkan nilai yang masih tinggi sehingga pihak rumah sakit masih harus meningkatkan kinerjanya. perspektif pelanggan, kepuasan pelanggan menunjukkan angka 41,28, hal ini berarti masih harus meningkatkan kualitas pelayanannya. Perspektif proses internal bisnis, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa indikator kinerjanya masih dibawah standar. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas karyawan menunjukkan area negatif karena mengalami kerugian. Pada tingkat retensi dan kepuasan sudah baik karena lebih dari 50% karyawan puas.

2.3 Kerangka Pemikiran

Sesuai dengan perkembangan jaman dan teknologi diperlukan inovasi dalam mengukur kinerja sebuah perusahaan. Tak terkecuali pembaharuan metode pengukuran kinerja berlaku pada instansi pemerintah termasuk diantaranya Rumah Sakit. Metode konvensional seyogyanya mulai ditinggalkan dan diganti dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC). BSC adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

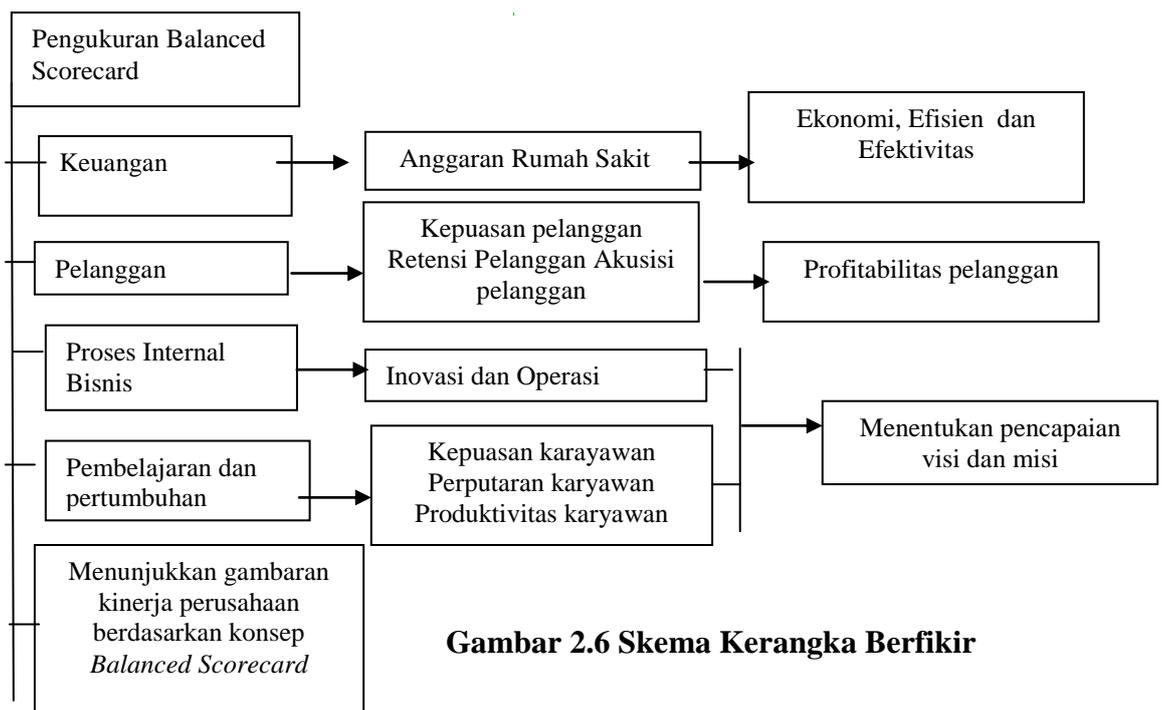
Pemilihan dan penggunaan BSC sebagai standar pengukuran kinerja di instansi pemerintah karena adanya pertimbangan bahwa organisasi pemerintah cenderung lebih menekankan pelayanan publik yang berkualitas daripada hasil finansialnya. Oleh sebab itu *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial dan sebagai alat yang penting bagi suatu organisasi untuk meneraptakan pemikiran baru pada era kompetitif dan efektivitas organisasi.

Empat perspektif pada metode *Balanced Scorecard* mencakup: 1) Perspektif keuangan, 2) Perspektif pelanggan, 3) Perspektif internal bisnis, 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama dalam BSC dan sebagai *driver (lead indicator)* bagi operasional tiga perspektif lainnya. Perspektif Keuangan mencakupi: 1) rasio ekonomis, 2) rasio efisiensi dan 3) rasio efektivitas.

Perspektif Pelanggan mencakupi: 1) Tingkat kepuasan konsumen, 2) Tingkat profitabilitas konsumen, 3) Kemampuan mempertahankan konsumen, 4) Kemampuan meraih konsumen baru. Perspektif Internal Bisnis mencakupi: 1) Tahap Inovasi, 2) Tahap Operasi, 3) Tahap Pelayanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakupi: 1) Tingkat kepuasan karyawan, 2) Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan), 3) Produktivitas karyawan.

Keempat perspektif tersebut dalam *Balanced Scorecard* merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab-akibat. *Balanced Scorecard* memberi manajemen organisasi suatu pengetahuan, ketrampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus-menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisiensi (perspektif internal bisnis) spesifik ke pasar (perspektif pelanggan). Dari uraian di atas dapat dibuat kerangka berpikir gambar 2.6 sebagai berikut :



Gambar 2.6 Skema Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Menurut Azwar (2005b:7). Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, akurat, dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud untuk mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi ataupun mencari implikasi.

3.2 Subjek Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian yang mengukur kinerja organisasi dengan empat perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Pada perspektif keuangan dan perspektif proses internal bisnis, penelitian ini merupakan penelitian studi kasus. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten yang akan digunakan untuk menilai kepuasan karyawan pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran, dan pasien/keluarga pasien yang akan digunakan untuk menilai kepuasan pada aspek konsumen. Subjek dalam penelitian ini akan menjawab pertanyaan yang ada dalam kuesioner, yaitu bagian dari seluruh karyawan dan pasien/keluarga pasien RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Subjek dipilih dengan kriteria paling cepat dan mudah didapat.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban responden mengenai kepuasan pasien terhadap pelayanan yang diberikan oleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten secara umum serta mengenai kepuasan karyawan atas kepuasan kerja yang terjadi pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, berupa keterangan yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi dan mendukung data primer. Penelitian ini, data sekunder tersebut berupa data keuangan yang berupa laporan realisasi pendapatan dan anggaran belanja, laporan indikator rumah sakit yang terdiri dari *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Average Length Of Stay* (ALOS), *Turn Over Internal* (TOI), *Bed Turnover Ratio* (BTO), *Gross Death Rate* (GDR), *Net Death Rate* (NDR), serta data pasien dan karyawan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten selama tiga tahun.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel merupakan konsep mengenai atribut atau sifat yang terdapat pada subjek penelitian yang dapat bervariasi secara kuantitatif ataupun secara kualitatif (Azwar, 2005b:59). Variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena. Karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, maka tidak terdapat

variabel terikat dan variabel bebas. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan dideskripsikan sebagai hasil penelitian. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah variabel penerapan *Balance Scorecard* dan kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Adapun penjelasan adalah sebagai berikut:

3.4.1 Kinerja Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan yaitu kinerja yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya akan membawa perbaikan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada sektor publik, berdasar konsep desentralisasi dan otonomi daerah dilihat dari perspektif organisasi dan manajemen lebih menekankan pada aspek ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Maka dalam perspektif ini diukur dengan menggunakan instrumen pengukur *value for money* atau 3E (Mardiasmo, 2002: 133), yaitu:

a. Rasio Ekonomi

Rasio ini menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran dan kecermatan dalam pengelolaan serta menghindari pemborosan. Kegiatan operasional dikatakan ekonomis jika dapat mengurangi biaya-biaya yang tidak perlu. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan pengeluaran institusi dengan anggaran yang telah ditetapkan manajemen

b. Rasio Efisiensi

Efisiensi diukur dengan rasio antara output dengan input. Semakin besar output dibanding input, maka semakin tinggi tingkat efisiensi suatu organisasi. Rasio ini menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan.

c. Rasio efektivitas

Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas tidak menyatakan tentang seberapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya bisa jadi melebihi apa yang telah dianggarkan. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam hal ini efektivitas diukur dengan membandingkan antar realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang telah ditetapkan manajemen.

Uraian tersebut di atas menjelaskan bahwa kedua indikator dalam *value for money* saling terkait satu sama lain. Ekonomi membahas mengenai masukan (*input*), Efisiensi membahas masukan (*input*) dan keluaran (*output*), dan efektivitas membahas mengenai keluaran (*output*) dan dampak (*outcome*).

3.4.2 Perspektif Pelanggan/Konsumen

Kinerja ini untuk mengetahui keinginan konsumen untuk mencapai tingkat kepuasan. Perhitungan kinerja dalam perspektif pelanggan menggunakan :

a. Tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*)

Customer satisfaction mengukur seberapa jauh kepuasan pasien atas pelayanan kesehatan yang diberikan Rumah Sakit. Pengukurannya diperoleh dari hasil survei tingkat kepuasan pasien terhadap RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Kuesioner untuk pasien berisi 20 pertanyaan yang mencakup lima dimensi kepuasan pasien atas pelayanan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten yaitu dimensi berwujud (*tangible*) atau bukti fisik, dimensi keandalan (*reliability*), dimensi

ketanggapan (*responsiveness*), dimensi keterjaminan/ kepastian (*assurance*), dimensi empati (*empathy*).

b. Tingkat profitabilitas konsumen (*customer profitability*)

Customer profitability mengukur seberapa besar pendapatan yang berhasil diperoleh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dari penawaran jasanya. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara pendapatan jasa dengan total pendapatan.

c. Kemampuan mempertahankan konsumen (*customer retention*)

Customer retention mengukur seberapa jauh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dapat mempertahankan hubungan dengan pasien. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara jumlah pasien lama dengan jumlah total pasien.

d. Kemampuan meraih konsumen baru (*customer acquisition*)

Customer acquisition mengukur seberapa jauh RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten mampu menarik pasien baru. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara jumlah pasien baru dengan jumlah total pasien.

3.4.3 Perspektif Proses Internal Bisnis

Kinerja yang digunakan sebagai pedoman perusahaan mendesain dan mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen kemudian memasarkan. Perspektif proses internal bisnis menjadi penentu kepuasan pelanggan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan.

Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja-kinerja proses dan kompetensi tersebut. Proses-proses tersebut adalah:

a. Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggan di masa mendatang serta merumuskan cara untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Pengukurannya dengan mengukur prosentase jumlah jasa baru yang ditawarkan dengan total pendapatan jasa.

b. Operasi

Tahap operasi adalah tahap dimana perusahaan secara nyata berupaya memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Terdapat indikator dalam tahap operasi, yaitu:

1) Tingkat kunjungan rawat jalan

Tingkat kunjungan rawat jalan menunjukkan jumlah kunjungan pasien untuk berobat selama hari buka klinik rumah sakit.

2) Tingkat kunjungan rawat inap

Tingkat kunjungan rawat inap menunjukkan pengukuran dengan menggunakan indikator-indikator rumah sakit yaitu :

a. *Average Length of Stay (ALOS)*

Average Length of Stay (ALOS) menunjukkan rata-rata lama seorang pasien dirawat, dengan membandingkan jumlah hari perawatan dengan jumlah pasien yang keluar baik hidup ataupun mati.

b. *Bed Occupancy Rate (BOR)*

Bed Occupancy Rate (BOR) menunjukkan rata-rata prosentase dari tempat tidur yang tersedia, yang dihuni selama periode waktu tertentu.

c. *Turn Over Internal (TOI)*

Turn Over Internal (TOI) menunjukkan rata-rata waktu luang tempat tidur.

d. *Bed Turnover Ratio (BTO)*

Bed Turnover Ratio (BTO) menunjukkan tingkat pengukuran BTO, yang diukur dengan perbandingan antara jumlah pasien yang keluar dengan tempat tidur yang siap pakai.

e. *Gross Death Rate (GDR)*

Gross Death Rate (GDR) menunjukkan tingkat penurunan jumlah pasien yang *meninggal* dunia di rumah sakit tersebut, yang diukur dengan membandingkan antara pasien meninggal dunia dengan jumlah untuk tiap pasien keluar.

f. *Net Death Rate (NDR)*

Net Death Rate (NDR) menunjukkan tingkat penurunan jumlah pasien yang meninggal setelah dirawat di rumah sakit tersebut, yang diukur dengan membandingkan antara jumlah pasien yang meninggal setelah dirawat selama lebih dari 48 jam dengan tiap-tiap 1000 pasien yang keluar dari rumah sakit.

3.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dimasukkannya kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*Learning Organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Salah satu yang

harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai dalam pengukuran strategi perusahaan, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

Keterkaitannya dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam penerapan *Balanced Scorecard* :

a. Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu kondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan terhadap konsumen dan kecepatan bereaksi, dalam hal ini dilakukan pengukuran seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan. Kepuasan karyawan menjadi hal yang sangat penting khususnya bagi perusahaan jasa. Pengukurannya diperoleh dari hasil survei tingkat kepuasan karyawan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten dengan pengajuan kuesioner.

Kuesioner untuk karyawan berisi 15 pertanyaan yang mencakup lima dimensi kepuasan kerja pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten yaitu dimensi pengakuan atas hasil kerja yang baik, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, akses informasi, dukungan atasan dan dukungan untuk bekerja kreatif.

b. Tingkat perputaran karyawan (retensi karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia, akan sia-sia apabila tidak mampu mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaan. Kaitannya dengan hal ini dilakukan pengukuran seberapa besar

perputaran karyawan pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang keluar dengan total jumlah karyawan pada tahun berjalan.

c. Produktivitas karyawan

Produktivitas merupakan rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan pelanggan. Kaitannya dengan hal ini dilakukan pengukuran dengan membandingkan antara pendapatan pelayanan kesehatan dengan jumlah total karyawan untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.

Pengukuran dari keempat variabel tersebut diatas disajikan dalam tabulasi perhitungan pada Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1 Tabulasi Perhitungan Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1	Perspekti keuangan - Rasio ekonomi - Rasio efisiensi - Rasio efektivitas	- Penurunan biaya operasi (penurunan nilai ekonomis) - Penurunan tingkat rasio efisiensi (< 100%) - Peningkatan nilai rasio efektifitas (>100%)	- Perbandingan antara anggaran yang terrealisasi dengan realisasi anggaran yang ditetapkan manajemen - Perbandingan antara biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan yang diperoleh. - Perbandingan antara realisasi pendapatan dengan target pendapatan yang ditetapkan manajemen
2	Perspektif pelanggan - Akuisisi pasien - Retensi pasien - Kepuasan pasien - Profitabilitas	- Peningkatan nilai rata-rata akuisisi pasien - Peningkatan nilai rata-rata retensi pasien - Peningkatan kepuasan	- Perbandingan jumlah pasien baru dengan total pasien - Perbandingan jumlah pasien lama dengan total pasien - Kuesioner terhadap kepuasan pasien

	pasien	pasien - Peningkatan nilai profitabilitas pasien	- Perbandingan pendapatan jasa dengan total pendapatan
3	Perspektif proses internal bisnis ▪ Inovasi ▪ Operasi - Rawat jalan - Rawat inap - BOR (63%) - ALOS(4hari) - TOI (2hari) - BTO (74x) - GDR (3%) - NCR (2,5%)	▪ Peningkatan nilai inovasi ▪ Peningkatan nilai rata-rata kunjungan rawat jalan - Penurunan tingkat BOR - Tingkat ideal - Penurunan nilai TOI - Peningkatan nilai BTO - Penurunan nilai GDR - Penurunan nilai NDR	- Perbandingan antara pendapatan jasa baru dengan total pendapatan - Prosentase kenaikan kunjungan rawat jalan - Prosentase tempat tidur dihuni terhadap tempat tidur tersedia - Rata-rata waktu pasien dirawat - Rata-rata tempat tidur terisi - Frekuensi tempat tidur terpakai - Perbandingan jumlah pasien mati untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar - Perbandingan antara pasien mati > 48 jam untuk tiap-tiap 1000 pasien keluar
4	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan - Produktivitas karyawan - Retensi karyawan - Kepuasan karyawan	- Peningkatan tingkat produktivitas karyawan - Peningkatan rata-rata retensi karyawan - Peningkatan nilai kepuasan karyawan	- Perbandingan pendapatan dengan jumlah karyawan - Perbandingan jumlah karyawan keluar dengan total karyawan - Kuesioner terhadap kepuasan

Sumber: Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard*, 2000: 61, Jakarta: Erlangga.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1 Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan data laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja, data kegiatan pelayanan, data pengukuran pencapaian sasaran, data pasien, data pegawai mulai tahun 2010-2012 pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.

3.5.2 Kuesioner

Metode kuesioner yaitu melalui pengajuan kuesioner kepada responden untuk mengetahui seberapa tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan (pasien) terhadap Rumah Sakit.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan deskriptif dan komparatif yaitu penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta saat ini dari suatu populasi.

Rumus yang digunakan adalah:

3.6.1 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

3.6.1.1 Mengukur kinerja perspektif keuangan

a. Rasio Ekonomi

$$= \frac{\text{Pengeluaran Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100\%$$

b. Rasio Efisiensi

$$= \frac{\text{Pengeluaran dalam rangka memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

c. Rasio Efektifitas = $\frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan yang ditetapkan}} \times 100\%$

3.6.1.2 Mengukur kinerja perspektif konsumen

a. Tingkat Kepuasan Konsumen

Tingkat kepuasan konsumen dapat diketahui dengan cara mengukur rata-rata kepuasan pelanggan, dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai tingkat kepuasan yang dirasakan. Rata-rata kepuasan konsumen dapat diketahui dengan membagi jumlah skor

jawaban kuesioner dengan jumlah konsumen yang menjadi responden.

b. Tingkat Profitabilitas Konsumen

$$\frac{\text{Pendapatan Pelayanan Kesehatan}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

c. Kemampuan Mempertahankan Konsumen/ Retensi Pelanggan

$$\frac{\text{Pasien Lama}}{\text{Total Pasien}} \times 100\%$$

d. Kemampuan Meraih Konsumen Baru/ Akuisisi Pelanggan

$$\frac{\text{Pasien Baru}}{\text{Total Pasien}} \times 100\%$$

3.6.1.3 Mengukur Kinerja perspektif proses internal bisnis

a. Inovasi = $\frac{\text{Pendapatan Jasa Baru}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$

b. Operasi

- Average Length of Stay (ALOS)

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan pasien keluar}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

- Bed Occupancy Rate (BOR)

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan RS}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari dalam satuan waktu}} \times 100\%$$

- Turn Over Internal (TOI)

$$\text{TOI} = \frac{(\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari}) - \text{Hari perawatan RS}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 100\%$$

- Bed Turnover Ratio (BTO)

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}} \times 100\%$$

- Gross Death Rate (GDR)

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000$$

- Net Death rate (NDR)

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati >48 jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000$$

3.6.1.4 Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- a. Produktivitas karyawan

$$= \frac{\text{Total pendapatan jasa}}{\text{Total karyawan}}$$

- b. Perputaran karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

- c. Kepuasan karyawan

Pengukuran dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner. Kepuasan karyawan mengukur rata-rata kepuasan karyawan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner. Rata-rata kepuasan karyawan dapat diketahui dengan cara membagi jumlah skor jawaban kuesioner dengan jumlah karyawan yang menjadi responden.

3.7 Pengujian Instrumen Penelitian

Sebelum dilakukan perhitungan dan pengolahan dengan menggunakan alat analisis, maka semua instrumen penelitian diuji terlebih dahulu untuk

mengetahui instrumen tersebut valid dan reliabel. Pengujian instrumen dilakukan dengan menggunakan:

a. Uji Validitas

Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner akan mengukur apa yang ingin diukur (Umar, 2004: 97). Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesakihan suatu instrumen (Arikunto, 2006:168). Informasi validitas menunjukkan tingkat dari kemampuan tes untuk mencapai sasarnya. Pengujian validitas dilakukan untuk menguji suatu hasil jawaban dari kuesioner oleh responden benar-benar cocok untuk digunakan dalam penelitian ini.

Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat dan mempunyai validitas tinggi. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Adapun cara pengukuran analisis butir tersebut adalah dengan cara skor yang ada pada butir dikorelasikan dengan skor total dengan rumus korelasi *product moment*. Data tersebut diolah dengan bantuan aplikasi SPSS *for windows* seri 17.

Melalui hasil pengujian validitas diketahui bahwa semua item pertanyaan adalah valid (lebih besar dari r tabel), sehingga mampu untuk mengungkap variabel yang akan diukur karena adanya korelasi antara variable-variabel tersebut, dan dikatakan valid untuk kuesioner kepuasan pasien dan kepuasan karyawan seperti terlihat pada tabel 3.2 dan tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3.2
Uji Validitas Kepuasan Pasien

No	X	r hitung	Keterangan
1	X1	0,481	Valid
2	X2	0,715	Valid
3	X3	0,886	Valid
4	X4	0,912	Valid
5	X5	0,692	Valid
6	X6	0,695	Valid
7	X7	0,518	Valid
8	X8	0,912	Valid
9	X9	0,553	Valid
10	X10	0,384	Valid
11	X11	0,823	Valid
12	X12	0,661	Valid
13	X13	0,415	Valid
14	X14	0,786	Valid
15	X15	0,652	Valid
16	X16	0,467	Valid
17	X17	0,683	Valid
18	X18	0,443	Valid
19	X19	0,582	Valid
20	X20	0,823	Valid

Tabel 3.3
Uji Validitas Kepuasan Karyawan

No	X	r hitung	Keterangan
1	X1	0,753	Valid
2	X2	0,604	Valid
3	X3	0,664	Valid
4	X4	0,601	Valid
5	X5	0,826	Valid
6	X6	0,553	Valid
7	X7	0,502	Valid
8	X8	0,697	Valid
9	X9	0,787	Valid
10	X10	0,483	Valid
11	X11	0,817	Valid
12	X12	0,690	Valid
13	X13	0,500	Valid
14	X14	0,550	Valid
15	X15	0,553	Valid

b. Uji Reliabilitas

Alat pengumpul data pada dasarnya menunjukkan tingkat ketepatan atau keajegan alat dalam mengungkap gejala-gejala tertentu dari kelompok individu walaupun di lakukan pada waktu yang berbeda” (Arikunto, 2006:154). Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2004: 85).. Suatu instrument dikatakan dapat di percaya untuk digunakan sebagai pengumpulan data apabila instrument tersebut sudah baik dan reliabilitas. Adapun cara pengukuran analisis butir tersebut adalah dengan cara skor yang ada pada butir di korelasikan dengan skor total dengan rumus *Alfa Cronbach* dan diolah dengan bantuan aplikasi komputer SPSS *for windows* seri 17.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala likert.

Skala *Likert* berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan sebagai berikut;

1. Sangat Puas (Skor5)
2. Puas (Skor 4)
3. Cukup Puas (Skor 3)
4. Tidak Puas (Skor 2)
5. Sangat Tidak Puas (Skor 1)

Instrumen yang terdapat dalam kuesioner untuk kepuasan pasien berisi 20 pertanyaan yang mencakup lima dimensi kepuasan pasien atas pelayanan RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten, yaitu mengenai bukti fisik (*tangible*), keandalan (*reliability*) ketanggapan (*responsiveness*), jaminan dan kepastian (*assurance*), dan empati (*empathi*).

Kuesioner untuk karyawan berisi 15 pertanyaan yang mencakup lima dimensi kepuasan kerja pada RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten yaitu dimensi pengakuan atas hasil kerja yang baik, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, akses informasi, dukungan atasan dan dukungan untuk bekerja kreatif.

Responden diminta untuk memilih salah satu jawaban dari lima kriteria jawaban yang tersedia sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Berdasarkan jawaban responden dapat diukur tingkat kepuasan pasien dan karyawan terhadap kinerja RS IPHI Pedan Kabupaten Klaten.

Hasil yang ditunjukkan kuesioner pasien yang dibagi kepada 40 responden mempunyai nilai yang reliabel, yaitu menunjukkan nilai lebih besar

dari nilai *alpha cronbach* 0,316. Hasil yang ditunjukkan kuesioner karyawan yang dibagi kepada 40 responden mempunyai nilai yang reliabel, yaitu menunjukkan nilai lebih besar dari nilai *alpha cronbach* 0,316. Hasil uji reabilitas kepuasan karyawan dan pasien dapat dilihat pada tabel 3.4 dan tabel 3.5 berikut ini :

Tabel 3.4
Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

No	Indikator	r tabel	r hitung	Keterangan
1	Tangible	0,316	0,808	Reliabel
2	Reliability	0,316	0,765	Reliabel
3	Responsiveness	0,316	0,666	Reliabel
4	Assurance	0,316	0,684	Reliabel
5	Empathy	0,316	0,648	Reliabel

Tabel 3.5
Uji Reliabilitas Kepuasan Pasien

No	Indikator	r tabel	r hitung	Keterangan
1	Prestasi kerja	0,316	0,636	Reliabel
2	Keterlibatan	0,316	0,624	Reliabel
3	Akses Informasi	0,316	0,638	Reliabel
4	Dukungan Atasan	0,316	0,661	Reliabel
5	Bekerja Kreatif	0,316	0,634	Reliabel