



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Srikandi (IBI) Jember)**

SKRIPSI

Oleh:

**Fera Suharmila
NIM 090810301120**

**JURUSAN S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2016**



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Srikandi (IBI) Jember)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

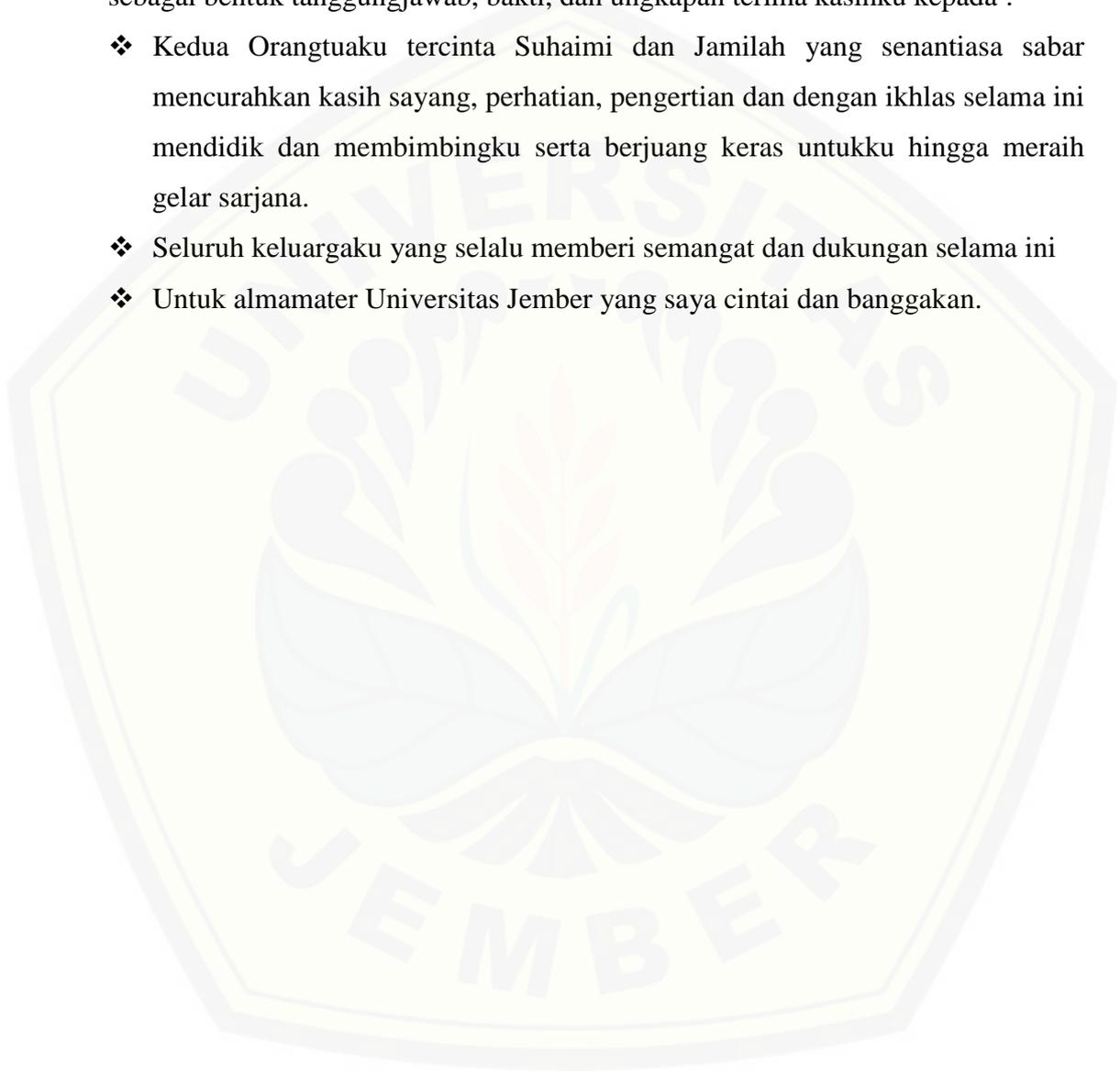
**Fera Suharmila
NIM 090810301120**

**JURUSAN S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan segala kerendahan hati, kupersembahkan skripsiku ini sebagai bentuk tanggungjawab, bakti, dan ungkapan terima kasihku kepada :

- ❖ Kedua Orangtuaku tercinta Suhaimi dan Jamilah yang senantiasa sabar mencurahkan kasih sayang, perhatian, pengertian dan dengan ikhlas selama ini mendidik dan membimbingku serta berjuang keras untukku hingga meraih gelar sarjana.
- ❖ Seluruh keluargaku yang selalu memberi semangat dan dukungan selama ini
- ❖ Untuk almamater Universitas Jember yang saya cintai dan banggakan.



MOTTO

“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah yang ada pada diri mereka sendiri”

(QS. Al-Ra’ad 13 :11)

“Dan Dia mendapatkan kamu dalam keadaan bingung kemudian Dia memberikan petunjuk”

(QS. Adh Dhuha 93:7)

“It Doesn’t matter what others are doing. It matters what you are doing”

(anonymous)

“Do what you have to do until you can do what you want to do”

(Oprah Winfrey)

“Anak muda yang akan sukses besar memang sering galau, tapi tidak malu mencoba dan tidak suka menyerah”

(Mario Teguh)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Fera Suharmila

NIM : 090810301120

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada RSIA Srikandi (IBI) Jember**” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instansi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 23 Mei 2016

Yang menyatakan

Fera Suharmila
NIM 090810301120

SKRIPSI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Srikandi (IBI) Jember)**

Oleh

**Fera Suharmila
NIM 090810301120**

Pembimbing

**Dosen Pembimbing I : Drs. Djoko Supatmoko M.M, Ak
Dosen Pembimbing II : Indah Purnamawati SE, M.Si, Ak**

TANDA PERSETUJUAN

Nama Mahasiswa : Fera Suharmila
NIM : 090810301120
Jurusan : S1 Akuntansi
Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep
Balanced Scorecard (Studi Kasus pada RSIA Srikandi
(IBI) Jember)

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. Djoko Supatmoko M.M, Ak

NIP 19550227 198403 1 001

Indah Purnamawati SE, M.Si, Ak

NIP 19691911 100702 2 001

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak

NIP. 19710727 199512 1 001



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja RSIA Srikandi Jember dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman rumah sakit tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan pada RSIA Srikandi. Jenis data yang diperoleh adalah data primer dan sekunder.

Jenis penelitian yaitu kualitatif deskriptif dengan dukungan data kuantitatif. Pengukuran dilakukan dengan mengukur masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSIA Srikandi Jember secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan standart kinerja yang telah tercapai. Saran yang diajukan kepada RSIA Srikandi adalah rumah sakit hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan, yaitu pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dan untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian pada perusahaan yang berbeda seperti misalnya pada perusahaan jasa selain rumah sakit seperti perbankan dan perusahaan asuransi.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

ABSTRACT

This research aimed to find out the performance of RSIA Srikandi Jember with using Balanced Scorecard approach and provided an alternative of performance evaluation system which could provide an accurate and comprehensive understanding of management of local company's performances and could be implemented in the RSIA Srikandi Jember. This study utilized both primary and secondary data.

This research is qualitative research with quantitative data to support the result of measuring each perspective, such as financial, customer, business internal process, and learning and growth perspectives.

The results of the study indicated that the performances of the overall RSIA Srikandi Jember had been fairly good, it was indicated by the performance standards as already reached. Recommendation for the RSIA Srikandi Jember should start consider performances of non-financial aspect, that is Customer perspective, Business Internal Process perspective, and Learning And Growth Perspective. And while for the other researcher to make the same area of study in different service companies, for example bank and insurance companies.

Keyword: *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning And Growth Perspective*

PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah pada suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW. Dengan mengucapkan Alhamdulillahirrobilalamin atas limpahan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada RSIA Srikandi (IBI) Jember “** telah disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis mengharapkan masukan dan saran atas penelitian ini yang akan dijadikan pertimbangan penelitian selanjutnya. Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr.H.M. Fathorrozi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak., selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi yang bersedia memberikan bimbingan, saran, dan pengarahan selama proses penyusunan hingga penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Drs. Djoko Supatmoko M.M, Ak., selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini
5. Indah Purnamawati, SE, M.Si, Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Rochman Effendi, SE., M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing Akademik.

7. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
8. Ayah dan Ibuku tercinta, Suhaimi dan Jamilah yang dengan sabar, perhatian, pengertian, merawat, membesarkan, mendidikku dan dengan ketulusan hati mencurahkan cinta kasih sayangnya serta kerja keras memberi dukungan berupa materi, nasihat dan selalu mendoakan hingga meraih gelar sarjana.
9. Keluarga dan saudaraku tersayang yang selalu menyemangati, memotivasi, memberikan hiburan serta banyak kasih kasih sayang selama pengerjaan skripsi ini.
10. Sahabat dan Teman-Teman Akuntansi 2009 Ulul, Aliyatul, Inayatul, Istiq, Ingin, Arief, Dofi, Wienda, Rima, Putri, Ira, Vay, Febby, Krisdiana dan teman-teman akuntansi yang tidak bisa disebutkan satu persatu terima kasih sudah menemani, atas kerjasama, memberikan ide, dan membantu dalam proses pengerjaan skripsi sehingga cepat terselesaikan.
11. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu terselesainya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu penulis mohon kritik dan saran demi kemajuan penulisan berikutnya. Semoga Allah SWT memberikan rahmat serta nikmat-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 23 Mei 2016

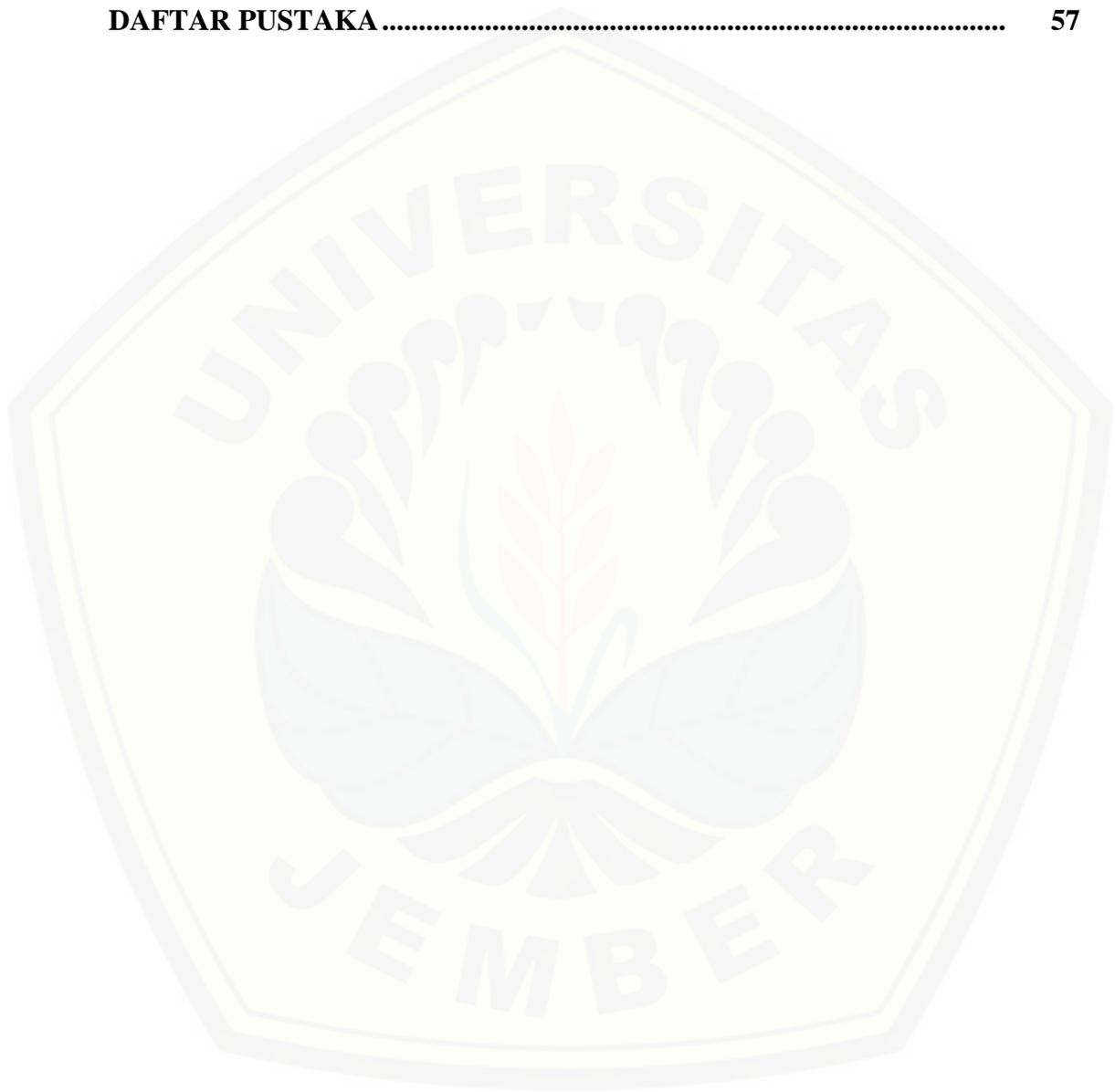
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 Pengukuran Kinerja.....	7
2.1.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	8
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	8
2. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	9
3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.2 Penelitian Terdahulu	17
BAB 3. METODE PENELITIAN	19

3.1 Rancangan Penelitian	19
3.2 Jenis Dan Sumber Data	19
3.3 Metode Pengumpulan Data	20
3.4 Metode Keabsahan data	21
3.5 Tahapan Penelitian	22
3.5.1 Pengamatan Pendahuluan	22
3.5.2 Menentukan Ukuran Kinerja Pada masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	23
3.5.3 Pengukuran Kinerja dengan Analisis <i>Balanced Scorecard</i>	24
a. Pengukuran Perspektif Keuangan	25
b. Pengukuran Perspektif Pelanggan.....	25
c. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal.....	27
d. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	28
e. Rekapitulasi Pengukuran Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	31
3.5.4 Menarik Hasil dan Kesimpulan dari Penelitian.....	31
3.6 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	32
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	33
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	33
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	33
4.1.3 Struktur Organisasi.....	35
4.2 Analisis Ukuran Kinerja Pada masing-masing Perspektif <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i>	36
4.3 Analisis Pengukuran Kinerja menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	38
4.3.1 Perspektif Keuangan	38
4.3.2 Perspektif Pelanggan.....	40
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	42
4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	48
4.4 Rekapitulasi Pengukuran Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	51

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	54
5.1 Kesimpulan	54
5.2 Keterbatasan.....	55
5.3 Saran.....	55
DAFTAR PUSTAKA	57



DAFTAR TABEL

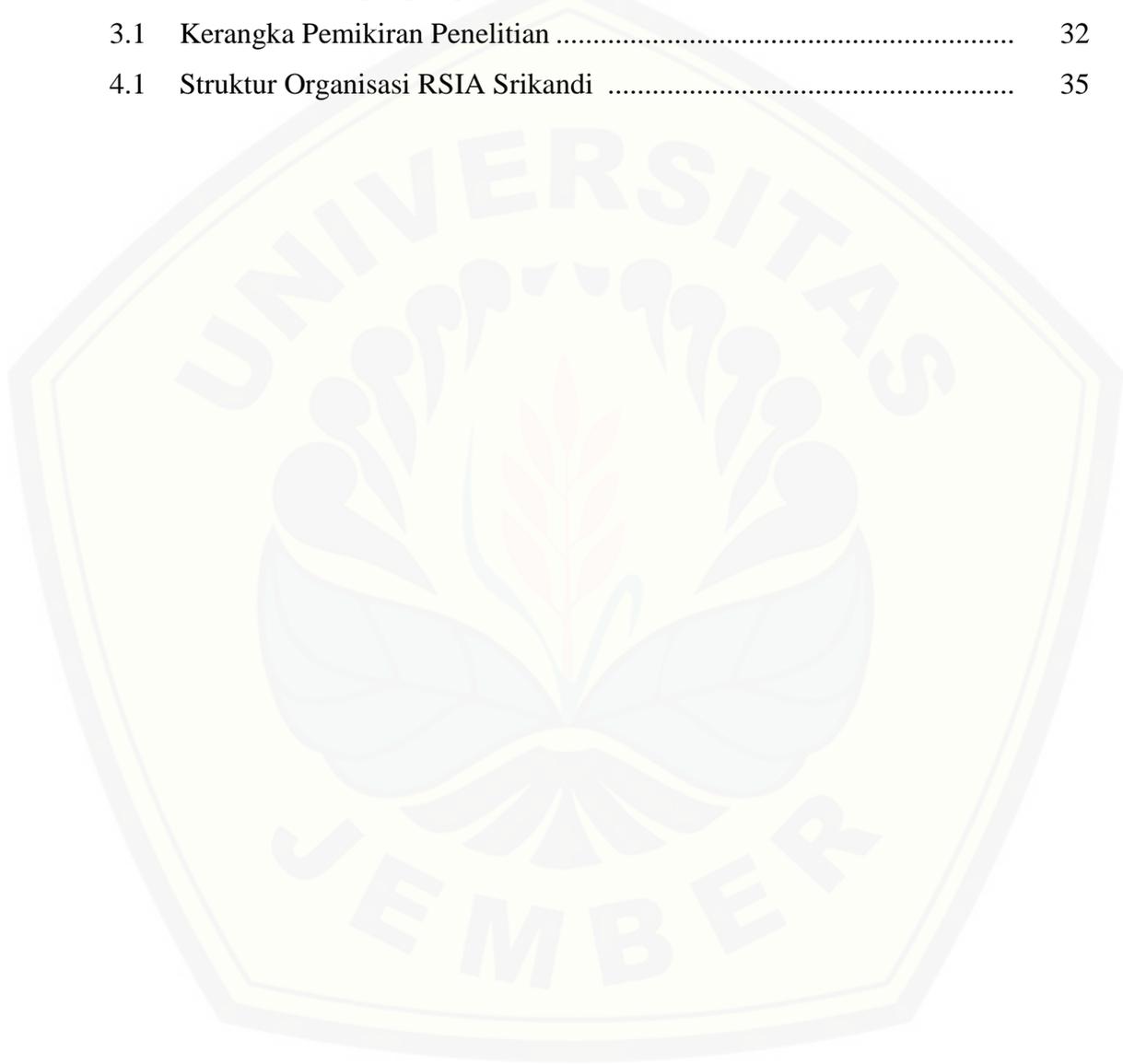
	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	17
3.1 Model Standar Pengukuran Kinerja ke dalam Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	24
3.2 Aspek Pendukung Tingkat Kepuasan Pasien	27
3.3 Pengukuran Proses Operasional Rumah Sakit.....	29
3.4 Model Hasil Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> Pada RSIA Srikandi	31
4.1 Scorecard Perspektif Keuangan	36
4.2 Scorecard Perspektif Pelanggan	36
4.3 Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal	37
4.4 Scorecard Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	37
4.5 Rasio Biaya Operasional RSIA Srikandi	38
4.6 Pertumbuhan Pendapatan RSIA Srikandi	39
4.7 Pertumbuhan Laba RSIA Srikandi	39
4.8 Akuisisi Pelanggan RSIA Srikandi.....	40
4.9 Retensi Pelanggan RSIA Srikandi	41
4.10 Tingkat Profitabilitas Pelanggan.....	42
4.11 Jumlah Inovasi Pelayanan Kesehatan RSIA Srikandi	43
4.12 Rata-Rata Kunjungan Rawat Jalan RSIA Srikandi	44
4.13 Nilai ALOS (<i>Average Length Of Stay</i>).....	44
4.14 Nilai BOR (<i>Bed Occupancy Ratio</i>).....	45
4.15 Nilai TOI (<i>Turn Over Internal</i>)	46
4.16 Nilai BTO (<i>Bed Turn Over</i>).....	46
4.17 Nilai GDR (<i>Gross Death Rate</i>)	47
4.18 Nilai NDR (<i>Net Death Rate</i>).....	47
4.19 Hasil Tren Proses Pasca penjualan – <i>Homecare</i>	47
4.20 Retensi Karyawan RSIA Srikandi	49

4.21 Produktifitas Karyawan RSIA Srikandi	49
4.22 Hasil Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> Pada RSIA Srikandi.....	51



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Keterkaitan empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	15
3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian	32
4.1 Struktur Organisasi RSIA Srikandi	35



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi perekonomian Indonesia saat ini mengalami kondisi yang stabil, di tengah perlambatan ekonomi global (Republika, 2015). Secara umum laju pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2012 sebesar 6,33 %, pada tahun 2013 turun menjadi 6,03 %, dan tahun 2014 menjadi 5,21 %. Penyebab laju pertumbuhan yang melambat adalah pengeluaran ekspor barang dan jasa yang menurun, namun dalam sektor konsumsi rumah tangga masih menjadi penopang pertumbuhan dengan kontribusi laju pengeluaran yang tinggi (Sipendik, 2014). Hal ini mendorong perusahaan dalam sektor barang dan jasa untuk terus melakukan pergerakan dan peningkatan kinerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Karena dengan perkembangan ekonomi, perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang berlipat apabila mengikuti laju pertumbuhan ekonomi Indonesia.

Ukuran perusahaan yang semakin luas, menyebabkan perusahaan menjadi lebih berhati-hati dalam menjalankan usahanya. Dalam upayanya, diperlukan strategi di berbagai bidang di dalam perusahaan. Pentingnya upaya menyusun strategi dan mengukur kinerja perusahaan ditujukan agar perusahaan dapat melakukan kinerja menjadi lebih terarah, lebih ekonomis, efisien, dan efektif.

Perusahaan swasta merupakan perusahaan yang aktivitasnya menjual barang/ jasa dan pelayanan kepada konsumen, dan dalam bidang keuangannya keseluruhan modalnya dimiliki oleh swasta dan tidak ada campur tangan pemerintah. Manajemen strategis dalam perusahaan swasta dikatakan masih tergolong sulit untuk diterapkan secara maksimal, dikarenakan organisasi ini tidak mempunyai sumber pendanaan seperti organisasi milik pemerintah. Menurut Bastian (2007) suatu organisasi dengan status milik swasta atau non pemerintah, pertanggungjawaban akan dilakukan ke badan/ divisi yang menaunginya, seperti yayasan, koperasi, atau perseorangan. Hal ini mengungkapkan bahwa setiap organisasi publik yang melakukan kegiatan usaha memerlukan kepastian dalam

sumber pendanaannya, demi tercapainya tujuan bersama dalam satu organisasi. Perencanaan yang berorientasi jangka panjang maupun jangka pendek dapat memotivasi sekaligus meramalkan masa depan perusahaan. David (2006) mengatakan hal yang sama, bahwa manajemen strategis sangat diperlukan untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang, sehingga dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang.

Balanced scorecard merupakan suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif tidak hanya kinerja keuangan tetapi juga non keuangan, baik itu jangka pendek maupun jangka panjang. Kustono (2010) mengatakan bahwa keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang yaitu dengan keseimbangan antara objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan. Suatu perusahaan membutuhkan suatu pengukuran yang menghasilkan gambaran situasi untuk menentukan gerakan perusahaan di masa mendatang.

Balanced scorecard cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif yang menjadi standar pengukuran dalam metode ini, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan (Mulyadi, 2001). Perspektif tersebut antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Dari penelitian terdahulu yang berkaitan dengan konsep *Balanced Scorecard* oleh Anisak dan Affandy (2013), menunjukkan hasil bahwa RSUD Kajuruhan Kabupaten Malang yang telah diteliti menggunakan *Balanced Scorecard* dikatakan “cukup baik” dengan total skor rata-rata 0,18 dari 17 ukuran kinerja dalam *balanced scorecard*. Penelitian Saraswati (2014), yang menggunakan metode pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan

melakukan wawancara, kuisioner, dan metode dokumentasi. Metode penentuan sampel yaitu *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif dengan mengukur masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Buleleng secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* masing-masing perspektif. Saran yang diajukan kepada manajemen PDAM dan peneliti selanjutnya adalah manajemen hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan dan melakukan penelitian pada perusahaan yang berbeda seperti misalnya pada perusahaan swasta.

Berbeda dengan penelitian terdahulu lainnya Prakoso (2009), yang menyatakan bahwa RSUD Bangil belum sepenuhnya dapat memaksimalkan kinerja. Pada kinerja keuangan RSUD Bangil menunjukkan beberapa pengukuran belum tercapai, seperti pada pertumbuhan pasien yang menurun, BOR, GDR dan NDR yang belum mencapai target, dan pendapatan perusahaan yang belum mampu ngecover biaya operasional perusahaan. Oleh karena itu RSUD Bangil masih dikatakan belum sepenuhnya dapat mencapai visi dan misinya.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian terdahulu, dengan sumber dari penelitian Anisak dan Affandy (2013), Saraswati (2014) dan Prakoso (2009) yang menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard*, masing-masing memiliki perbedaan yaitu pada objek penelitian dan cara pengukurannya. Oleh karena itu peneliti ingin menggunakan metode pengukuran yang merupakan kombinasi dari penelitian sebelumnya, dengan alasan agar penerapan pengukuran *Balanced scorecard* dapat memenuhi proses evaluasi kinerja suatu perusahaan. Disini peneliti juga ingin memilih objek penelitian yaitu, RSIA Srikandi (IBI Jember).

Rumah Sakit Ibu dan Anak Srikandi Jember yang selanjutnya akan disingkat dengan RSIA Srikandi merupakan Perusahaan swasta yang bergerak di kesehatan dan merupakan rumah sakit yang didirikan oleh yayasan Ikatan Bidan Indonesia (IBI). RSIA Srikandi mengalami perkembangan pesat dari tahun 2005

sampai sekarang. Dalam kurun waktu kurang dari 10 tahun rumah sakit ini mampu memperoleh Akreditasi rumah sakit tipe C dan dinyatakan lulus penuh untuk 5 (lima) pelayanan dengan Nomor Sertifikat KARS-SERT/536/VI/2012.

RSIA Srikandi menawarkan jasa pelayanan khusus untuk kesehatan ibu dan anak, serta fasilitas dan sarana memadai untuk pasien. Dengan visi “Rumah Sakit pilihan dengan pelayanan ibu dan anaka yang berkualitas dan terjangkau”. Oleh karena itu diperlukan bagi RSIA Srikandi merumuskan dan merencanakan sararan-sasaran strategik terkait pencapaian target perusahaan. Dalam hal ini, kesehatan merupakan kepentingan yang mutlak bagi semua manusia, sehingga sangat memungkinkan ketika manusia mencari pelayanan terbaik dalam mengatasi masalah kesehatan mereka. Sedangkan Rumah Sakit yang baik adalah rumah sakit yang mampu mendedikasikan seluruh aktifitasnya untuk memberikan pelayanan kepada pasien secara maksimal.

Permasalahan internal yang menjadi perhatian adalah penilaian kepuasan karyawan dan pasien yang belum secaramaksimal dilakukan oleh pihak rumah sakit. RSIA Srikandi juga mengalami retensi karyawan yang cukup tinggi. Kurangnya loyalitas karyawan sehingga menyebabkan seringnya pergantian karyawan dan banyaknya karyawan yang keluar masuk dari rumah sakit. Sehingga diperlukan pengukuran menyeluruh untuk mengevaluasi kinerja rumah sakit.

Persaingan industri kesehatan yang semakin ketat membuat rumah sakit sebagai institusi kesehatan padat modal, padat SDM, padat Ilmu dan padat teknologi harus memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing, untuk dapat memenangkan persaingan. Keunggulan kompetitif dapat dicapai rumah sakit dengan menerapkan sistem manajemen yang berfokus pada strategi. Pada proses penetapan manajemen strategis rumah sakir harus memiliki sistem penilaian kinerja yang baik, untuk dapat mengukur posisinya pada saat ini di dalam persaingan industri.

Dari penjelasan di atas maka penelitian ini memilih Rumah Sakit Ibu dan Anak Srikandi (IBI) sebagai objek penelitian yang mempunyai aktivitas pelayanan publik mandiri yang memerlukan manajemn strategi untuk

mempertahankan posisi dalam persaingan perusahaan sejenis lainnya. Untuk menyusun strategi unggulan diperlukan pengukuran kinerja untuk mengetahui posisi perusahaan pada saat ini. Oleh karena itu peneliti mengangkat judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* Studi Kasus Pada RSIA Srikandi (IBI) di Kabupaten Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan oleh peneliti, maka dapat disusun rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Standar Kinerja apa yang digunakan dalam pengukuran kinerja RSIA Srikandi sesuai dengan *Balanced Scorecard*?
- b. Bagaimana hasil pengukuran kinerja pada RSIA Srikandi setelah diukur menggunakan *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- a. Mengetahui standar kinerja yang digunakan pada RSIA Srikandi sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*.
- b. Mengetahui hasil pengukuran kinerja pada RSIA Srikandi dengan konsep *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan banyak manfaat bagi beberapa pihak, yaitu sebagai berikut :

- a. Peneliti Selanjutnya

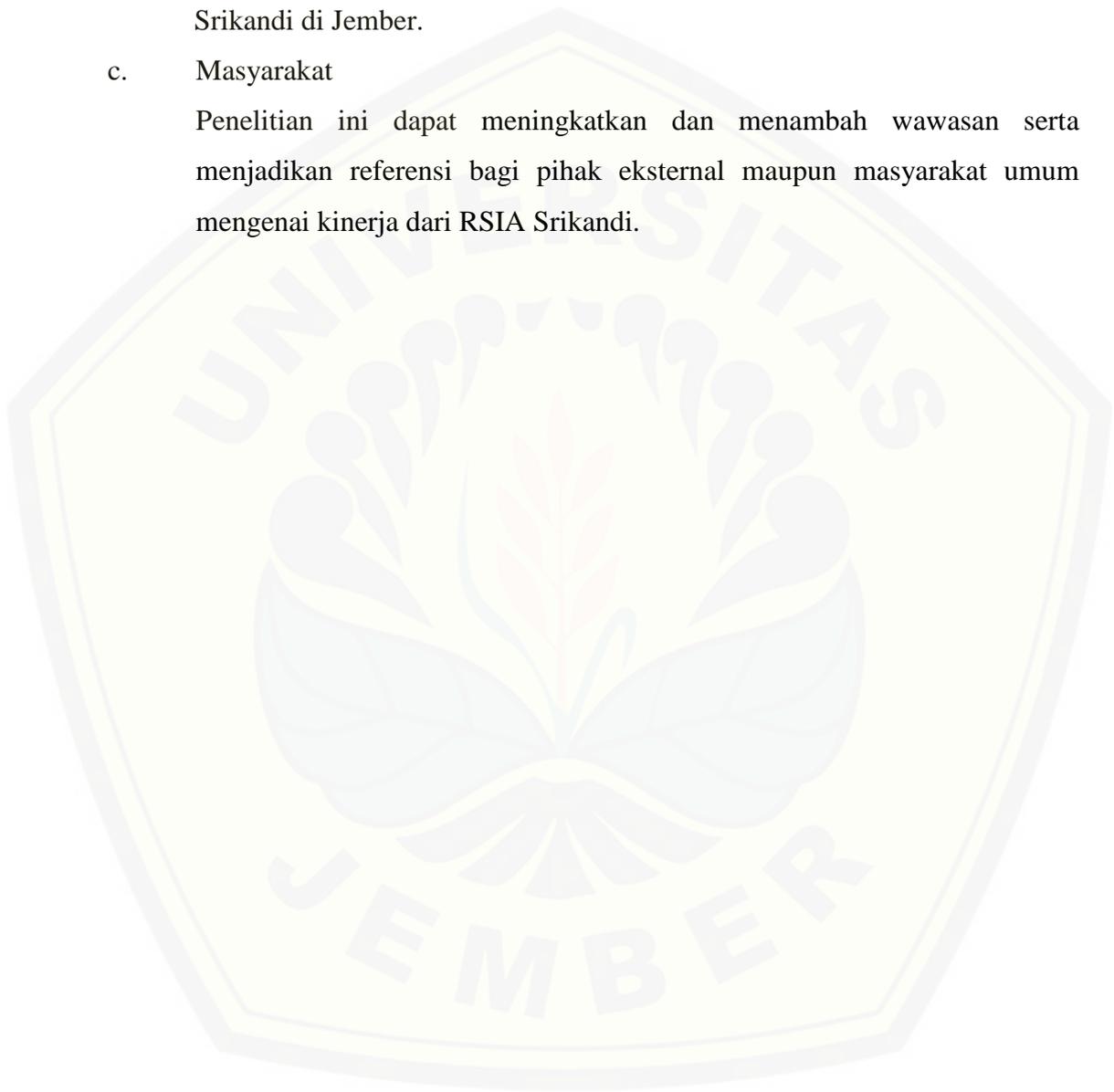
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumber informasi, baik kepentingan ilmu akuntansi, literatur dan rujukan bagi peneliti lainnya terkait dengan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* di RSIA Srikandi Jember.

b. RSIA Srikandi

Hasil penelitian ini bisa digunakan sebagai input (masukan) dan pertimbangan bagi RSIA Srikandi Kabupaten Jember, khususnya yang terkait dengan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di RSIA Srikandi di Jember.

c. Masyarakat

Penelitian ini dapat meningkatkan dan menambah wawasan serta menjadikan referensi bagi pihak eksternal maupun masyarakat umum mengenai kinerja dari RSIA Srikandi.



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengukuran kinerja

Pengertian kinerja atau *performance* menurut Moehariono (2012) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan dari tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) menurut Moehariono (2012) dapat dirumuskan sebagai kegiatan pengumpulan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi. Data yang dikumpulkan dari kegiatan pengukuran ini bisa bersifat absolut dan kuantitatif, tergantung dari kegiatannya.

Pengukuran kinerja berada pada tahap evaluasi strategi sangat berperan penting dalam perusahaan. Dalam upaya menghindari kesalahan pengambilan keputusan diperlukan adanya evaluasi strategi, karena dengan evaluasi antarwaktu dapat memberi peringatan dini kepada pihak manajemen perusahaan terhadap masalah atau potensi masalah yang lebih besar. Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar antaralain :

1. Memeriksa dasar strategi perusahaan
2. Membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual
3. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan kinerja sejalan dengan rencana

Aktifitas evaluasi strategi lainnya yaitu mengukur kinerja organisasi. Aktifitas ini berguna untuk membandingkan antara hasil yang diharapkan dengan hasil sesungguhnya, menyelidiki penyimpangan dalam rencana, mengevaluasi kinerja individu, dan menilai perkembangan yang terjadi dalam mencapai tujuan

yang telah ditetapkan. Kriteria untuk mengevaluasi strategi harus bisa diukur dan mudah diverifikasi.

Mulyadi (2007), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja merupakan suatu bagian dari proses manajemen strategi yang dapat memberikan informasi strategi yang menyeluruh bagi para pembuat keputusan.

Wilson (2012), penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standart pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

2.1.2 Konsep *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard berasal dari dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*) yang merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor kinerja hasil eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan oleh eksekutif di masa depan dibandingkan dengan kinerja dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk mewujudkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara seimbang dari aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang serta internal dan external (Mulyadi, 2001). Melalui *balanced scorecard* inilah kinerja eksekutif dapat diukur berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif juga diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha pada ukuran keuangan dan nonkeuangan seperti yang terdapat dalam perspektif *Balanced scorecard*.

Balanced Scorecard yang digunakan secara menyeluruh dapat mengubah rencana strategis dari tindakan manajemen puncak yang dilakukan terpisah menjadi pusat pengendalian dari suatu perusahaan (John dan Richard, 2013). Langkah-langkah *Balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan strategi jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 2000) adalah:

- Menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan
- Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard*
- Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis menungkingkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dengan rencana keuangan
- Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Dengan *balanced scorecard*, tujuan suatu perusahaan dapat tercapai secara optimal, karena *balanced scorecard* mengukur semua aspek baik keuangan dan non keuangan. Dengan demikian perusahaan dapat mempertimbangkan peningkatan kinerja dari segala sisi termasuk di dalamnya pertumbuhan finansial perusahaan, sumber daya manusia profesional, sistem akuntansi dan manajemen yang unggul, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik.

2. Perspektif dalam *Balanced scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan, sekaligus sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik (Mulyadi, 2001). Oleh karena itu *balanced scorecard* sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan sebagai suatu sistem untuk memacu mewujudkan kinerja keuangan, melalui empat perspektif yang sudah dikembangkan dalam *balanced scorecard*.

Hansen dan Mowen (2006) mengutarakan bahwa *Balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang didefinisikan sebagai sistem akuntansi

pertanggungjawaban berdasarkan strategi. *Balanced Scorecard* menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif. Empat perspektif tersebut antarlain sebagai berikut:

a. Perspektif keuangan (*financial*)

Perspektif keuangan adalah perspektif awal yang digunakan *Balanced Scorecard* dan mempunyai ukuran keuangan yang mencakup sebagian besar aktifitas perusahaan. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam perspektif lainnya. Perspektif keuangan mengacu pada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan bahwa strategi perusahaan, implementasi dan aktivitasnya memberikan kontribusi terhadap perbaikan yang mendasar (Kustono, 2010)

Strategi dalam perspektif keuangan antara lain: pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan pemanfaatan aset. Pengukuran keuangan dapat dilihat melalui kemampuan perusahaan dalam menambah pendapatan, mengurangi biaya dan memanfaatkan aset secara maksimal dengan persentase perbandingan.

Brigham dan Houston (2013) menyatakan bahwa dalam memaksimalkan nilai suatu perusahaan, manajemen harus memanfaatkan kekuatan yang ada dan memperbaiki kelemahan pada perusahaan tersebut. Kelemahan dan kekuatan perusahaan dapat diketahui menggunakan analisis rasio keuangan yang di dalamnya melibatkan perbandingan kinerja perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengevaluasi kinerja atau tren posisi keuangan perusahaan selama ini. Selain itu dari sudut pandang pihak manajemen analisis laporan keuangan berguna untuk membantu mengantisipasi kondisi masa depan, dan juga sebagai titik awal perencanaan tindakan-tindakan yang akan memperbaiki kinerja di masa depan.

b. Perspektif Pelanggan (*customer*)

Kustono (2010: 354) mengatakan perspektif pelanggan dalam konsep *Balanced scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi jenis persaingan pelanggan dan segmen pasar dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di

dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama yang digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran.

Penetapan segmen pasar yang dijadikan sasaran dan identifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan dalam segmen tersebut merupakan langkah awal dalam penentuan seperangkat tolak ukur dalam mengukur kinerja berdasarkan perspektif pelanggan. Tolak ukur kinerja dalam perspektif ini dibagi ke dalam dua kelompok antara lain :

1. Kelompok Pengukuran Inti Konsumen (*Customer Core Measurement*)

a. Pangsa Pasar (*Market Share*),

Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan-perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah di berikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

b. Kemampuan meraih konsumen baru (*Customer Acquisition*)

Perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis wajib menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c. Kemampuan mempertahankan pelanggan (*Customer Retention*)

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan

dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

d. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Tingkat Profitabilitas pelanggan (*Customer Profitability*)

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari margin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2. Kelompok Pengukuran Diluar Kelompok Utama (*Customer Value Proporsition*). Atribut ini merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proporsition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a. Atribut Produk / Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsi produk atau jasa, harga dan mutu.

b. Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

c. Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang

diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*bussiness internal*)

Perusahaan mengembangkan tujuan-tujuan dan ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Perspektif proses mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga proses yaitu: proses inovasi, proses operasional, dan proses pascapenjualan.

- a. Proses inovasi adalah untuk mengantisipasi keperluan yang timbul dan potensial dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa baru untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.
- b. Proses operasional adalah proses untuk menghasilkan dan memberikan produk dan jasa yang telah ada dengan pengiriman produk atau jasa.
- c. Proses jasa pasca-penjualan memberikan pelayanan yang tanggap dan penting bagi pelanggan setelah produk atau jasa tersebut dilakukan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perusahaan dalam perspektif *balanced scorecard* yang keempat adalah mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang telah ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi hal-hal yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan dan istimewa. Untuk mencapai kesempurnaan kinerja perusahaan diperlukan tahap *balanced scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan, karena bertujuan menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ketiga perspektif sebelumnya dapat terpenuhi. Adapun tujuan utama dari perspektif ini adalah sebagai berikut:

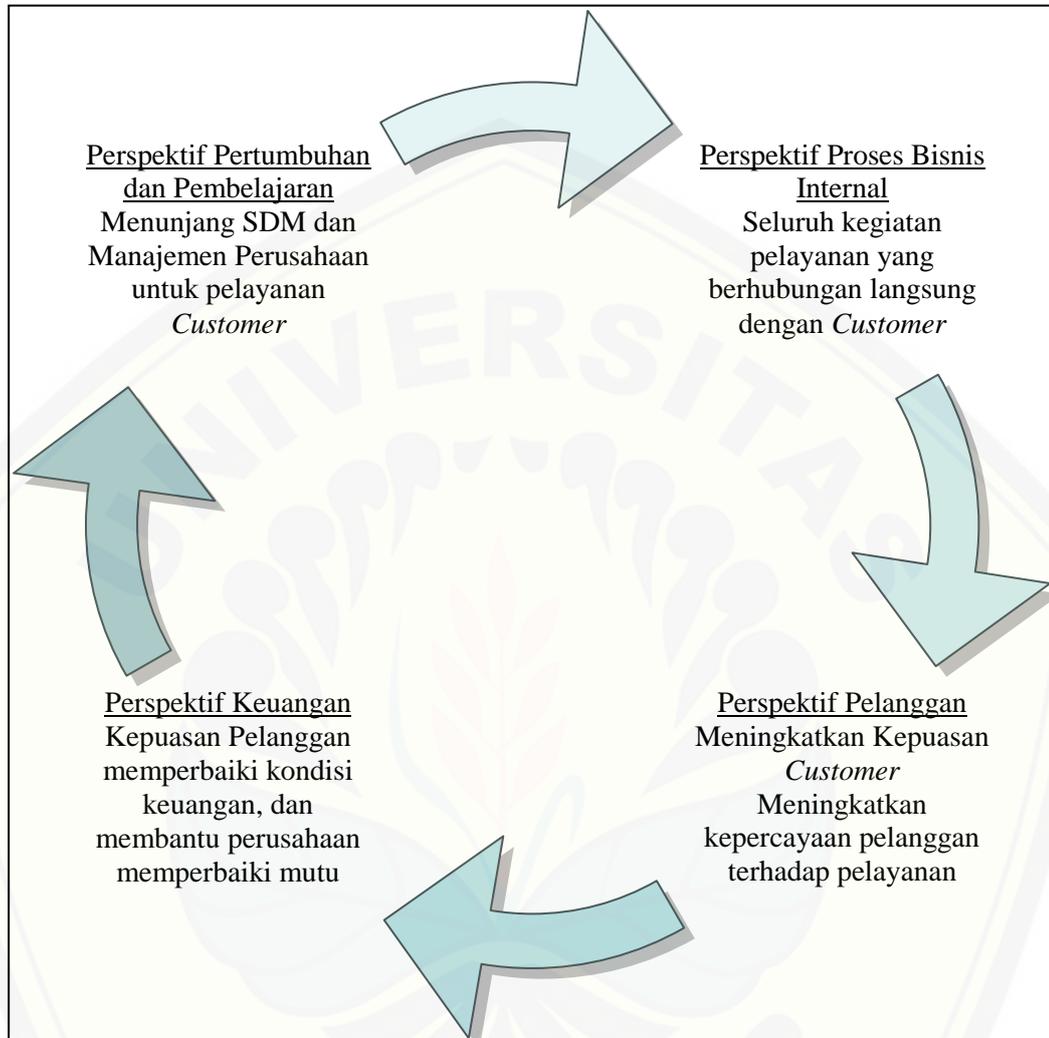
- a. Peningkatan kemampuan pegawai, diukur melalui tingkat kepuasan pegawai, persentase pergantian pegawai, dan produktifitas pegawai.
- b. Peningkatan motivasi, pemberdayaan, dan pensejajaran, diukur menggunakan jumlah saran yang dikeluarkan oleh pegawai, dan jumlah pelaksanaan saran oleh pegawai

Peningkatan kemampuan sistem informasi, diukur menggunakan persentase proses dengan kemampuan dalam merespon balik dalam waktu nyata, dan persentase pegawai menghadapi pelanggan dengan akses online ke informasi pelanggan dan produk.

Keempat perspektif tersebut adalah untuk membantu perusahaan untuk mewujudkan kinerja keuangan dengan pemacu yang sesungguhnya (*the real drives*). Selain itu pesan yang disampaikan kepada eksekutif dengan penggunaan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif adalah kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*). Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang, cara untuk mewujudkannya adalah melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan *value* bagi customer, meningkatkan produktivitas, dan *cost effectiveness* proses bisnis internal, dan meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel (Mulyadi, 2001)

Garrison & Eric (2013) Ukuran kinerja yang digunakan oleh pendekatan *balanced scorecard* dapat ditemukan pada empat perspektif. Proses bisnis internal adalah segala sesuatu yang dilakukan perusahaan dalam usahanya memuaskan pelanggan. dan perspektif pembelajaran dapat menunjang dan memperbaiki proses bisnis, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan akan memperbaiki kondisi keuangan. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, peningkatan berkelanjutan diartikan sebagai cara bertahan suatu perusahaan. Manfaat kerangka *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategis setelah adanya perkembangan pemanfaatannya. Melalui keempat perspektif *balanced scorecard* mampu menafsirkan dampak tren perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap visi, misi, dan tujuan (*goals*)

perusahaan. Keterkaitan empat persepektif *Balanced Scorecard* digambarkan dalam gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Keterkaitan empat perspektif *Balanced Scorecard*

Sumber : Mulyadi (2001) dan Kustono (2010), Diolah.

3. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

Balanced scorecard memotivasi karyawan untuk mengarahkan usahanya pada standar kinerja yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja

keuangan. Dengan adanya perluasan prospektif *balanced scorecard* dari perspektif keuangan menjadi non keuangan menghasilkan manfaat sebagai berikut:

1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
2. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks

b. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan perusahaan untuk membangun hubungan sebab akibat atau keterkaitan diantara berbagai standar kinerja yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap standar kinerja yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan yang sejalan dengan empat perspektif baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Seimbang

Keseimbangan standar kinerja yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Keseimbangan yang diperoleh setelah menggunakan *Balanced scorecard* dapat dilihat melalui pengaruh kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

d. Terukur

Kinerja yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya strategi perusahaan tersebut. Standar kinerja ditentukan ukurannya, baik untuk standar kinerja di perspektif keuangan maupun standar kinerja dalam perspektif non keuangan. Dengan demikian *Balanced scorecard* memudahkan pengukuran dalam berbagai perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard*.

e. Strategik

Aktivitas melipat gandakan kinerja perusahaan memerlukan perencanaan yang strategis dengan menggunakan *balanced scorecard*. Perusahaan memerlukan keseluruhan bagian dari perusahaan untuk mencari inisiatif-

inisiatif yang strategi dalam rangka mewujudkan standar yang telah ditetapkan, baik strategi yang digunakan untuk tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dan menjadi sumber referensi bagi peneliti, antara lain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti (Tahun)	Metode Analisis Data	Indikator Pengukuran	Hasil
Prakoso (2009)	Kuantitatif (RSUD Bangil)	<ul style="list-style-type: none"> - Pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan dan kapabilitas sistem informasi) - Pelanggan (pertumbuhan pasien dan tingkat kepuasan karyawan) - Bisnis Internal (BTO, TOI, BOR, ALOS, GDR, NDR) - Keuangan (Pertumbuhan pendapatan) 	- Tingkat kepuasan karyawan dikatakan sangat puas, tingkat kelengkapan informasi memuaskan. Untuk pertumbuhan pelanggan mengalami penurunan, namun tingkat kepuasan pelanggan sangat puas. BTO, TOI, ALOS telah memenuhi target yang diinginkan, sedangkan BOR, GDR, NDR belum mencapai target. Tingkat pertumbuhan pendapatan menurun.
Yasa dan Suwendra (2012)	Kuantitatif (RS Sidhi Singaraja)	<ul style="list-style-type: none"> - Keuangan (<i>Current Ratio, Profit Margin, Operating Ratio, ROI</i>) - Pelanggan (Perolehan, Retensi, Kepuasan, dan Profitabilitas pelanggan) - Bisnis Internal (BOR, ALOS, TOI, BTO, NDR, GDR, RJ) - Pertumbuhan dan pembelajaran (retensi karyawan, kepuasan, dan produktifitas karyawan) 	<p>a) Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu dilihat dari segi <i>Curren Ratio, ROI, Profit Margin, Operating Ratio</i> mengalami beberapa peningkatan</p> <p>b) Hasil pengukuran untuk Perspektif pelanggan menunjukkan tingkat kinerja yang kurang baik</p> <p>c) Hasil pengukuran untuk Perspektif Internal Bisnis menunjukkan beberapa peningkatan dan sesuai standar namun perlunya adanya inovasi.</p> <p>d) Hasil pengukuran untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menunjukkan kinerja yang mulai meningkat dari tahun 2010 sampai tahun 2011.</p>
Anisak dan Affandy (2013)	Kuantitatif (RSUD Kajuruhan Malang)	<ul style="list-style-type: none"> - Pelanggan (Kepuasan, Retensi, Akuisisi Pelanggan) - Keuangan (Rasio Ekonomi, Rasio efisiensi, Rasio 	Total hasil bobot skor RSUD Kanjuruhan Malang adalah 3 dari 17 ukuran kinerja. Sehingga rata-rata skor adalah $3/17 = 0,18$.

		<p>Efektifitas)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bisnis Internal (Inovasi, Operasional (RK,, BOR, ALOS, TOI, BTO, NDR, GDR) - Pertumbuhan dan pembelajaran (Kepuasan, retensi, dan produktifitas karyawan) 	<p>Hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan dari RSUD Kanjuruhan Malang cukup baik.</p>
Saraswati dkk (2014)	Kuantitatif (PDAM Buleleng)	<ul style="list-style-type: none"> - Keuangan (<i>Current Ratio, Profit Margin, Operating Ratio, ROI</i>) - Pelanggan (Akuisisi, Retensi, Kepuasan, dan Profitabilitas pelanggan) - Bisnis Internal (Inovasi dan pasca-penjualan) - Pertumbuhan dan pembelajaran (Kepuasan, retensi, dan produktifitas karyawan) 	<p>Hasil penelitian pada persepektif keuangan cukup baik. Untuk persepektif pelanggan perolehan pelanggan dan kepuasan pelanggan baik, retensi pelanggan buruk, profitabilitas cukup baik. Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik. Persepektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk retensi dan kepuasan karyawan dikatakan baik, namun cukup baik untuk produktifitas karyawan</p>
Pratami (2015)	Kualitatif (RSUD Kalisat)	<ul style="list-style-type: none"> - Keuangan (SGR, CRR, tingkat kemandirian) - Pelanggan (Akuisisi dan retensi pelanggan) - Bisnis Internal (BOR, ALOS, TOI, NDR, GDR, dan angka kematian bayi) - Pertumbuhan dan pembelajaran (kualitas dan kuantitas SDM) 	<p>Secara keseluruhan dikatakan bahwa RSUD Kalisat telah mengalami peningkatan, namun untuk pencapaian target indikator kinerja masih belum tercapai karena keterbatasan sumber daya, dana, teknologi, dan beberapa target yang terlalu tinggi.</p>

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan dukungan data kuantitatif untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Penelitian deskriptif menurut Mudrajat (2009) meliputi pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari objek penelitian. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Objek penelitian dapat berupa individu, kelompok, perusahaan maupun masyarakat.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat langsung dari sumbernya. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber individu atau perorangan yaitu hasil pengisian kuesioner oleh peneliti pada RSIA Srikandi Jember untuk mengukur kepuasan pelanggan, dan kepuasan karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan oleh seseorang, bukan peneliti yang melakukan studi mutakhir. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, berupa keterangan yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer. Dalam penelitian ini data sekunder tersebut berupa data mengenai informasi rumah sakit, informasi tentang pelanggan/pasien, serta informasi tentang karyawan. Adapun data-data yang dibutuhkan untuk dijadikan sebagai dokumen penelitian antara lain sebagai berikut:

- a. Laporan Laba Rugi RSIA Srikandi Jember selama 3 tahun terakhir, periode tahun 2012-2014
- b. Rencana Strategi Bisnis
- c. Rekapitulasi Kunjungan Pasien Rawat inap dan Rawat Jalan tahun 2012-2014
- d. Data Jumlah karyawan 2012-2014
- e. Struktur Organisasi
- f. Gambaran umum RSIA Srikandi (IBI) Jember
- g. Alur pelayanan RSIA Srikandi
- h. Jenis pelayanan dan Fasilitas

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data yang diperlukan, penulis menggunakan cara pengumpulan data melalui:

1. Penelitian lapangan (*field research*)

Dalam penelitian lapangan, penulis meninjau secara langsung objek penelitian untuk memperoleh data primer berkaitan dengan topik yang dibahas.

Teknik pengumpulan data untuk penelitian lapangan antara lain:

- a. Observasi (*observation*)

Observasi merupakan teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung mengenai masalah yang diteliti. Data dianalisis untuk kemudian ditulis dalam uraian tertulis. Data tersebut setelah diolah dan dianalisis dapat digunakan untuk keperluan pengambilan kesimpulan dan pemberian saran.

- b. Wawancara

Wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan Tanya jawab secara langsung dengan perwakilan karyawan yang bersangkutan sesuai dengan objek yang diteliti. Wawancara yang dilakukan adalah untuk mengetahui keadaan rumah sakit yang sebenarnya atau yang sedang terjadi.

2. Penelitian Kepustakaan

Dalam penelitian ini, penulis berusaha untuk memperoleh sumber literatur yang bersifat teoritis untuk dijadikan dasar dalam melakukan analisis penelitian terhadap masalah yang diteliti. Selain itu, data yang terkumpulkan akan dijadikan dasar pertimbangan untuk mengeksplorasi berbagai indikator pengukuran. Studi kepustakaan diperoleh dengan cara mempelajari literatur yang akan digunakan sebagai data sekunder dan landasan teori *Balanced Scorecard*.

3.4 Metode Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data sangat diperlukan dalam penelitian kualitatif demi kesahihan dan keandalan serta tingkat kepercayaan data yang terkumpul. Validitas dan realibilitas data perlu diuji melalui teknik keabsahan data atau teknik menguji dan memastikan temuan.

Penelitian ini menggunakan teknik menguji dan memastikan data melalui memeriksa kerepresentatifan yakni aspek pilihan informan yang mewakili masalah yang diteliti, memeriksa pengaruh peneliti, memberi bobot pada bukti, membuat perbandingan atau pertentangan, memeriksa makna segala sesuatu yang di luar, membuat replika temuan, mencari penjelasan tandingan, serta teknik terakhir adalah mendapatkan umpan balik dari informan beserta *key informan*.

Teknik umum pengujian keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Menurut Sugiyono (2015) terdapat tiga triangulasi:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah di peroleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang di kumpulkan dengan tektik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.

Penetian ini menggunakan metode triangulasi sumber dan teknik. Pada hal ini penulis melakukan wawancara kepada para staff keuangan dan staff umum mengenai permasalahan yang terjadi. Dari hasil wawancara tersebut nantinya penulis akan membandingkan dengan dokumen-dokumen yang di dapatkan dari perusahaan maupun literatur lain yang berkaitan dengan penelitian.

Analisis dilakukan dengan cara membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus. Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu menyangkut hal-hal yang mendasar, dari analisis ini dapat disimpulkan tentang efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya di masa yang akan datang.

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif yaitu analisis deskriptif yang didasarkan pada penggambaran yang mendukung analisa tersebut, analisa ini menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas, kompleks dan rinci yang sifatnya menjelaskan secara uraian dalam bentuk kalimat

3.5 Tahapan Penelitian

3.5.1 Pengamatan Pendahuluan

Pengamatan pendahuluan yaitu kegiatan untuk mengenal objek penelitian secara menyeluruh, meliputi bidang usaha dan struktur organisasi yang menunjukkan alur koordinasi pada masing-masing pihak yang terlibat dalam kegiatan usaha, menurut (Oktavia, 2016).

Sugiyono (2015) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkaitan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam, dan apabila responden tidak terlalu besar. Pada tahap ini peneliti mengumpulkan data dan menganalisis gejala-gejala dalam perusahaan yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

3.5.2 Menentukan Ukuran Kinerja Pada masing-masing Perspektif *Balanced Scorecard*

Upaya mengetahui keberhasilan pencapaian standar kinerja dibutuhkan dua faktor pembentuk inisiatif strategi yaitu *Leading indicator* (sinyal awal) adalah rancangan awal yang diharapkan untuk mencapai sebuah hasil akhir yang ingin dicapai. Sedangkan *lagging indicator* (sinyal akhir) adalah kinerja yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan pada *lead indicator* (Moehariono, 2012). Penyusunan *lead* dan *lag indicator* melalui identifikasi pengukuran pada masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Standar kinerja yang ditetapkan untuk mencapai tujuan atau hasil kinerja, pihak manajemen menggunakan ukuran yang relevan dan sesuai dengan kondisi perusahaan. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis ditunjukkan dengan ukuran tertentu yang disebut ukuran hasil, sedangkan untuk mencapai ukuran hasil diperlukan pemicu kinerja. Model penjabaran untuk standar kinerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Model Standar Kinerja Ke Dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Standar Kinerja	Ukuran Kinerja		Score	Kesimpulan
		Lead (Pemicu)	Lag (Hasil)		
Perspektif Keuangan					
Perspektif Pelanggan					
Perspektif Proses Bisnis Internal					
Perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran					

Sumber : Kaplan dan Norton, 1996

Standar kinerja pada tabel di atas adalah indikator pengukuran yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Kemudian diketahui faktor pemicu dan ukuran hasil yang diinginkan perusahaan. Untuk *Score* adalah nilai yang diperoleh berdasarkan ukuran hasil atau target yang diinginkan perusahaan dengan cara membandingkan pengukuran dengan target.

3.5.3 Pengukuran Kinerja dengan Analisis *Balanced Scorecard*

Aktifitas pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* melalui identifikasi sasaran strategi yang kemudian mulai memasukkan data sekunder yang telah diperoleh ke dalam rumus-rumus pengukuran pada masing-masing perspektif.

Pengukuran dalam konsep *Balanced Scorecard* terdapat 4 (empat) perspektif, antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep definisi dari masing-masing perspektif meliputi standar kinerja, ukuran kinerja, dan target pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

a. Pengukuran Perspektif Keuangan

Rumah sakit secara garis besar memperoleh pendapatan usaha yang berasal dari proses produksi jasa pelayanan medik serta keperawatan dan penunjang medik. Berdasarkan sumber pemasukan proses produksi, maka standar

kinerja yang digunakan oleh rumah sakit adalah efisiensi rasio operasional, pertumbuhan pendapatan, dan pertumbuhan laba (Sitompul, 2010).

1. Efisiensi rasio operasional adalah mengukur tingkat keseimbangan antara biaya operasional yang telah dikeluarkan terhadap pendapatan bersih yang diterima pihak rumah sakit. Pengukuran efisiensi rasio biaya operasional adalah dengan membagi biaya operasional perusahaan dengan jumlah pendapatan bersih perusahaan dalam satu periode tertentu. Ukuran dan target kinerja pada efisiensi rasio biaya operasional adalah terjadinya penurunan biaya operasional, karena dengan penurunan biaya rumah sakit dapat meningkatkan jumlah pendapatan dengan melakukan pengawasan biaya operasional yang ketat.
2. Pertumbuhan pendapatan merupakan standar kinerja untuk menguji tingkat produktifitas suatu perusahaan karena dengan pertumbuhan pendapatan usaha secara langsung pihak perusahaan mengalami penambahan jumlah pendapatan dari proses produksi dibandingkan dengan tahun – tahun sebelumnya. Melalui adanya pertumbuhan pendapatan maka rumah sakit dapat menilai kondisi kesehatan keuangan dari tahun ke tahun. Ukuran dan target kinerja yang diinginkan adalah penambahan jumlah pendapatan dari waktu ke waktu.
3. Pertumbuhan laba menjadi tujuan dari setiap kegiatan usaha yang dilakukan perusahaan, karena semakin bertumbuhnya laba yang diperoleh maka menjadi salah satu penilaian kinerja yang aktual yang dapat dijadikan pembanding untuk tahun berikutnya. Pertumbuhan laba menjadi salah satu standar kinerja keuangan utama karena laba merupakan indikator yang bersifat aktual dapat diukur dari tahun ke tahun. Target kinerja yang diinginkan perusahaan adalah meningkatnya laba perusahaan.

b. Pengukuran Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

1. Tingkat pemerolehan pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru. Pertumbuhan pasien berkaitan dengan program pelayanan yang diberikan rumah sakit. Pengukuran dari standar kinerja ini menggunakan akuisisi pelanggan yang merupakan jumlah pelanggan baru dibagi jumlah keseluruhan pelanggan dinyatakan dengan persen. Target kinerja yang diinginkan adalah meningkatnya prosentase akuisisi pelanggan selama 3 tahun.

- $$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

2. Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama. Standar kinerja untuk Retensi pelanggan diukur dengan jumlah pelanggan lama dibagi jumlah pelanggan satu periode dinyatakan dalam persen. Target kinerja perusahaan adalah peningkatan pada rasio retensi pelanggan selama tiga tahun.

- $$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

3. Tingkat Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Data diperoleh dari kegiatan penilaian kepuasan kepada pelanggan. Tingkat Kepuasan didasarkan pada Sumber daya manusia, Sistem manajemen perusahaan, serta Sarana dan Prasarana. Berikut adalah aspek-aspek yang mendukung kepuasan pelanggan.

Tabel 3.2 Aspek pendukung tingkat kepuasan pasien

Sumber Daya Manusia	Sistem Pelayanan	Sarana dan Prasarana
Penyampaian jasa	Sistem pencatatan akurat	Teknologi canggih
Perilaku sopan dan ramah	Cepat tanggap	Fasilitas dan sarana yang nyaman
Berpengalaman	Pemberian informasi yang jelas	Rasa aman dan nyaman
Perhatian kepada pelanggan	Ketepatan waktu	Letak strategis
Ketenangan dan simpatik	Kemudahan alur pelayanan	

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2016

Pengukuran dilakukan dengan penilaian dari kepuasan pasien menggunakan kualitas jawaban yang diberikan oleh pasien RSIA Srikandi (IBI) di Kabupaten Jember. Narasumber dipilih secara acak dengan tujuan agar penelitian dapat lebih andal dan mewakili keadaan yang sebenarnya. Indikator yang dinilai adalah pelayanan SDM, Sarana dan prasarana, dan sistem pelayanan

4. Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan. Profitabilitas pelanggan adalah alat untuk mengukur besarnya persentase keuntungan/laba yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa terhadap total kunjungan pasien dalam satu periode. Semakin tinggi rasio maka semakin baik kinerja dalam perspektif pelanggan, terutama profitabilitas pelanggan.

- Profitabilitas Pelanggan =
$$\frac{\text{Total laba periode tertentu}}{\text{Total pelanggan periode tertentu}}$$

c. Pengukuran Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran perspektif bisnis internal mencakup identifikasi tugas pokok dan fungsi serta kegiatan yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan

perusahaan, sumber daya dan usaha yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Standar pengukuran kinerja yang dipakai sebagai berikut :

1. Proses Inovasi, yaitu untuk mengetahui jumlah produk/ jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk/ jasa perusahaan yang telah ada di periode sebelumnya. Ukuran kinerja adalah bertambahnya jumlah pelayanan yang menandakan rumah sakit dalam masa agresif dan terus meningkatkan aktifitas dalam rumah sakit. Target kinerja untuk proses inovasi adalah semakin aktif perusahaan maka semakin baik proses inovasi perusahaan.
2. Proses Operasional, mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan. Aktivitas yang dimaksud adalah kegiatan dan siklus operasional yang terjadi di dalam perusahaan, terkait kualitas sistem operasional, dan ketepatan waktu. Sesuai dengan Depkes RI tahun 2005, proses operasional rumah sakit dibedakan berdasarkan jenis pelayanan, yaitu: rawat jalan dan rawat inap. Dalam pelayanan rawat jalan, menggunakan rata-rata pasien rawat jalan setiap tahun. Untuk pelayanan rawat inap digunakan perhitungan rata-rata ALOS (*Average Length of Stay*), BOR (*Bed Occupancy Ratio*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over Rate*), GDR (*Gross Death Rate*), dan NDR (*Net Death Rate*). Ukuran hasil dari proses operasional adalah Standar dari depkes RI tahun 2005 tentang standar pelayanan rumah sakit.

Tabel 3.3 Pengukuran Proses Operasional Rumah sakit

No.	Standar Kinerja	Ukuran Kinerja	Target
1.	Rawat Jalan	$\frac{= \text{jumlah pasien tahun tertentu}}{360}$	Meningkat
2.	ALOS (<i>Average Length of Stay</i>)	$\frac{= \text{jumlah lama hari perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar}}$	6 – 9 hari
3.	BOR (<i>Bed Occupancy Ratio</i>)	$\frac{= \text{jumlah hari perawatan} \times 100\%}{(\text{jumlah TT} \times 360)}$	60 – 85 %
4.	TOI (<i>Turn Over Internal</i>)	$\frac{= (\text{jumlah TT} \times 360) - \text{Jumlah hari perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar}}$	1 – 3 hari
5.	BTO (<i>Bed Turn Over Rate</i>)	$\frac{= \text{jumlah pasien keluar}}{\text{Jumlah TT}}$	40 – 50 x
6.	GDR (<i>Gross Death Rate</i>)	$\frac{= \text{jumlah pasien mati} < 48 \text{ jam}}{1000}$	45 orang/ 1000
7.	NDR (<i>Net Death Rate</i>)	$\frac{= \text{jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{1000}$	25 orang / 1000

Sumber : SPM Rumah Sakit (Depkes RI, 2005)

3. Layanan Pasca penjualan, yaitu untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada konsumen dalam berbagai bentuk layanan setelah transaksi. Pengukuran menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu. Meningkatnya mutu pelayanan dengan mengadakan layanan pasca penjualan merupakan target dari layanan pasca penjualan.

d. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip : *People, system, dan organizational procedur*. Adapun pengukurannya sebagai berikut :

1. Kepuasan karyawan

Pengukuran dilakukan dengan penilaian dari kepuasan karyawan menggunakan kualitas jawaban yang diberikan oleh karyawan RSIA Srikandi (IBI) di Kabupaten Jember. Kriteria narasumber yang dipilih dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan yang telah bekerja dalam atau lebih dari 3 tahun, yang dapat menggambarkan rumah sakit secara jelas
- b. Karyawan yang telah menempuh pendidikan D3/S1 bidang kesehatan, agar dapat mengetahui sampai mana ilmu yang telah disalurkan ke dalam rumah sakit
- c. Karyawan yang berusia dalam interval 21-30 tahun, dengan alasan pada usia tersebut karyawan dalam masa kritis/produktif.

Target dari kepuasan karyawan adalah karyawan menyatakan puas sesuai dengan standar kinerja yang digunakan dalam perusahaan.

2. Retensi karyawan,

Retensi karyawan adalah standar kinerja untuk menghitung tingkat perputaran pekerja. Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan pada tahun 2012 sampai tahun 2014. Target kinerja pada retensi karyawan adalah penurunan rasio retensi karyawan karena karyawan yang terus mengalami pergantian menandakan bahwa perusahaan kurang baik dan kurang berdedikasi pada karyawan.

- Retensi Karyawan =
$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan periode tertentu}}$$

3. Produktivitas karyawan,

Pengukuran digunakan untuk mengetahui pendapatan perusahaan per pekerja dalam periode tertentu dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan selama tahun 2012 sampai tahun 2014. Semakin tinggi produktifitas karyawan maka perusahaan semakin baik.

- Produktifitas Karyawan =
$$\frac{\text{Keuntungan Jasa}}{\text{Jumlah Karyawan Periode Tertentu}}$$

e. Rekapitulasi Pengukuran Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Rekapitulasi pengukuran berdasarkan *Balanced Scorecard* adalah proses penyatuan, pengumpulan data yang telah diukur menggunakan masing-masing perspektif (Sitompul, 2010).

Tabel 3.4 Model Hasil Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

No .	Standart Kinerja	Ukuran Kinerja	Realisasi				Kesimpulan
			2012	2013	2014	Hasil/Rata-rata	
Perspektif Keuangan							
Perspektif Pelanggan							
Perspektif Proses Bisnis Internal							
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran							

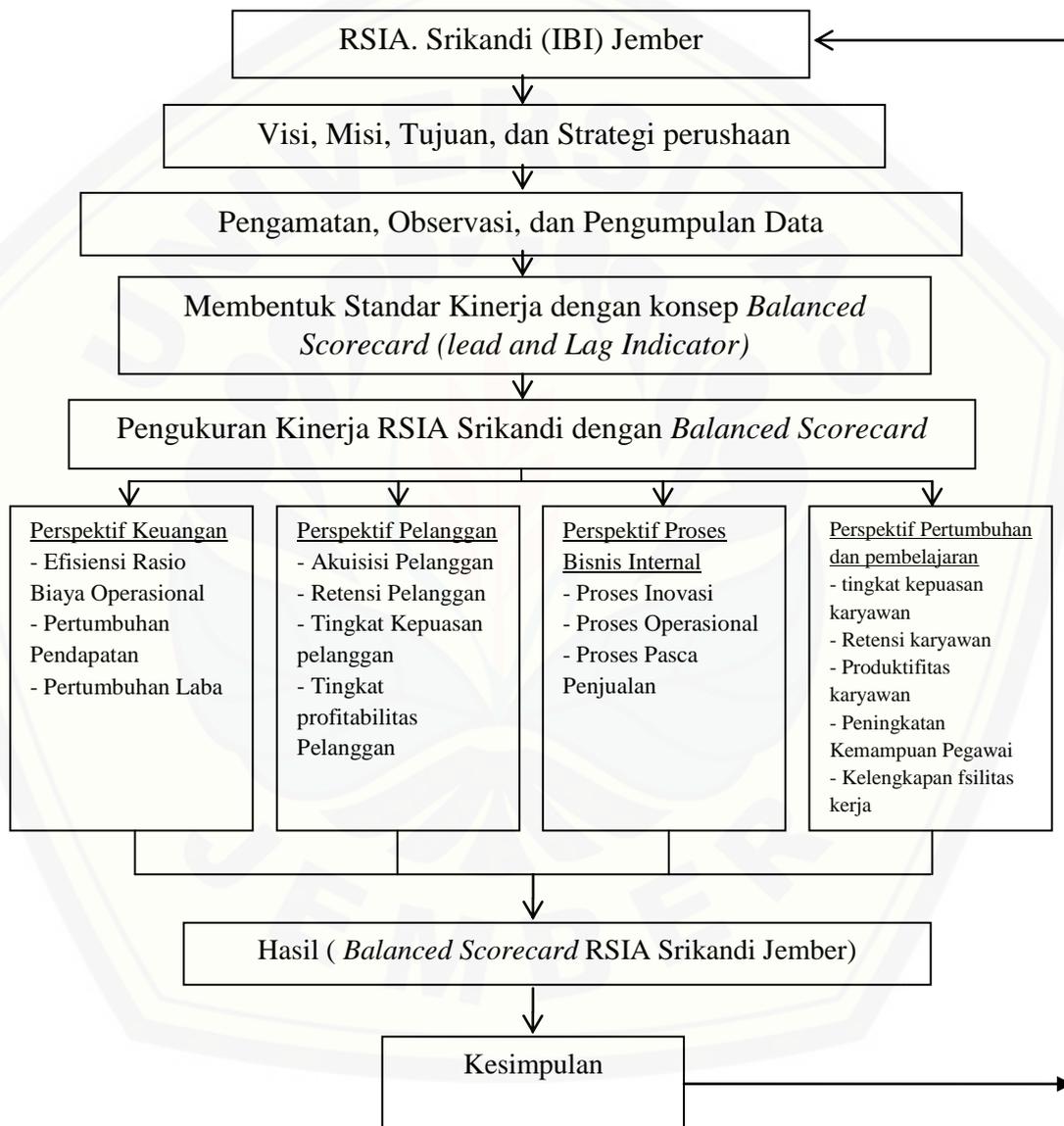
Sumber : Kaplan dan Norton (1996) Diolah

3.5.4 Menarik hasil dan kesimpulan dari penelitian.

Kesimpulan yang ditarik dari hasil penelitian ini adalah tercapainya Standart Kinerja perusahaan sesuai dengan ukuran hasil dan target yang diinginkan dari perusahaan.

3.6 Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran adalah penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan. Penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran penelitian yang disusun dengan berdasarkan tahapan penelitian. Berikut adalah kerangka pemikiran dari penelitian ini:



Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB 5. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengukuran kinerja perusahaan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada RSIA Srikandi (IBI) Jember. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Perancangan sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard* pada RSIA Srikandi Jember mencakup Standart Kinerja, ukuran hasil (*Lead Indicator*) dan ukuran faktor pendorong kinerja (*Lag Indicator*). Standar pengukuran kinerja keuangan yang digunakan pada RSIA Srikandi yaitu efisiensi rasio biaya operasional, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba. Indikator pengukuran perspektif pelanggan adalah akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Indikator pengukuran perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi, proses operasional, proses pasca penjualan. Dan indikator pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah tingkat kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktifitas karyawan, peningkatan kemampuan pegawai, kelengkapan fasilitas kerja.

Pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada RSIA Srikandi menggunakan 13 jenis pengukuran yang masing-masing berhubungan dengan kinerja perusahaan. Berikut rincian dari pengukuran yang telah dilakukan oleh peneliti:

1. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan dikatakan baik, karena rumah sakit mampu mencapai ukuran kinerja yang diinginkan, yaitu dengan meningkatnya pertumbuhan pendapatan dan laba, dan menurunnya biaya operasional rumah sakit.
2. Hasil pengukuran perspektif pelanggan dikatakan belum sepenuhnya terpenuhi, karena untuk target kenaikan akuisisi pelanggan yaitu tingkat perolehan pelanggan baru yang menurun sehingga dikatakan belum mencapai target. Namun pengukuran retensi pelanggan, tingkat kepuasan

pelanggan, dan profitabilitas pelanggan bisa dikatakan tercapai karena hasil pengukuran mampu melampaui target kinerja.

3. Hasil pengukuran untuk perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan belum sepenuhnya terpenuhi. Pada proses operasional terdapat beberapa pengukuran yang belum mencapai target, seperti rata-rata kunjungan rawat jalan yang mengalami penurunan, dan pada standar dari Depkes tahun 2005, untuk rata-rata ALOS, BOR, BTO dalam tiga tahun masih belum tercapai. Namun pada proses inovasi produk sangat baik karena yang jumlah produk layanan terus bertambah, nilai rata-rata TOI, GDR, dan NDR yang sesuai dengan standar Depkes, ditambah dengan pencapaian target dari aktifitas pasca penjualan yang terus meningkat.
4. Hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih belum sepenuhnya tercapai karena tingkat kepuasan karyawan belum sampai pada kriteria memuaskan. Sedangkan untuk tingkat retensi karyawan sudah tercapai karena mengalami penurunan, meskipun masih tergolong tinggi. Untuk hasil pengukuran produktifitas karyawan dikatakan sudah tercapai dengan meningkatnya persentase produktifitas karyawan dengan kenaikan rata-rata 220,6 % .

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini pelaksanaannya ada beberapa hal yang menjadi kendala dan menyulitkan bagi peneliti, sehingga ada keterbatasan pada penelitian ini yaitu kepuasan karyawan dan pelanggan diperoleh berdasarkan data kualitatif, yaitu melalui pertanyaan yang diberikan peneliti. Sehingga diperlukan metode yang bisa mengukur kepuasan karyawan dan pasien secara konsisten.

5.3 Saran

Mengacu pada hasil kesimpulan dan pembahasan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih selektif memilih perusahaan yang bisa memberikan data demi kelanjutan penelitian

2. Untuk penelitian selanjutnya dinjurkan untuk lebih aktif dalam mengkonfirmasi responden agar mengembalikan/ menyelesaikan kuesioner tepat waktu.



DAFTAR PUSTAKA

- Annisak, Laila Y, dan Affandy, Didied P. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Penerapan Metode Balanced Scorecard*. Malang : Jurnal Universitas Brawijaya
- Amirullah. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen*. Malang: Banyumedia
- Bastian, Indra. 2007. *Akuntansi Yayasan dan Lembaga Publik*. Yogyakarta: Erlangga.
- Brigham EF &, Houston JF. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan, Ed.11*. Diterjemahkan Oleh Ali Akbar Yulanto. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategi, Buku 1, Ed. 10* . Jakarta: Salemba Empat.
- Falah, Ahmad R. 2010. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang*. Skripsi Universitas Diponegoro.
- Garrison, Ray H, dan Eric W. Norren. 2013. *Akuntansi Manajerial Ed.14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hanuma, Soraya dan Kiswara, Endang. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. Astra Honda Motor*. Jurnal dipublikasikan.
- Harmono. 2009. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hunger, David J dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Ikasano, Arie. 2009. *Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Perusahaan*. Skripsi Universitas Jember.
- Indra, Dewi L. 2003. *Analisis Efektivitas Kinerja Sebelum dan Sesudah Penerapan Balanced Scorecard pada PT. PINDAD*. Skripsi Universitas Widyatama.
- Indriantoro, Nur dan Bambang, Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis: untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- Jumingan. 2006. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir, 2010, *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Kuncoro, Mudjarat. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi Ed.3*. Jakarta: Erlangga.
- Kustono, Alwan Sri. 2010. *Akuntansi Manajemen ed.10*. Surabaya: Litera Media Center
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mowen, Hansen. 2006. *Management Accounting Ed. 7*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pearce, John II, dan Robinson, Richard B. 2013. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat .
- Prakoso, Aryo. 2009. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit (Studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Bangil)*. Jember: Skripsi Universitas Jember
- Pratami, Dhita A. 2015. *Evaluasi Jinerja RSUD Kalisat Sebelum dan Sesudah Badan Layanan Umum (BLUD)*. Jember: Skripsi Universitas Jember.
- Rangkuti, Freddy. 2014. *Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Saraswati, Putu Y, dkk. 2014. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard oada PDAM Kabupaten Buleleng*. Singaraja: Jurnal Universitas Ganesha.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Yasa, GD Menari, dan Suwendra, I Wyn. 2012. *Pengukuran Kinerja dengan Konsep Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja*. Singaraja: Jurnal Universitas Ganesha.

www.republika.co.id/berita/ekonomi/keuangan

www.sipendik.com/pertumbuhan-ekonomi-indonesia-dari-tahun-2012-2014