



**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA
PADA RUMAH SAKIT JEMBER KLINIK**

SKRIPSI

Oleh:

**Renald H Lubis
080810301002**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2015**



**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA
PADA RUMAH SAKIT JEMBER KLINIK**

SKRIPSI

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

Oleh:

Renald H Lubis
080810301002

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2015**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda Linneke Grace Dotulong dan Ayahanda Parlaungan Lubis, yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini;
2. Marsella Rahel Tiur Lubis, adik perempuan saya yang telah memberikan dukungan dan motivasi penuh;
3. Guru-guruku sejak SD sampai Kuliah yang terhormat, yang telah memberikan ilmu dan membimbing dengan penuh kesabaran;
4. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember;
5. Teman-teman basket, yang telah memberikan dukungan dan motivasi;
6. Ellen Anita Subagyo yang sudah memberikan semangat dan dukungan;
7. Teman-teman wasit Kabupaten Jember, yang telah memberikan dukungan untuk menyelesaikan tugas akhir.

MOTTO

Kita tahu sekarang, bahwa Allah turut bekerja dalam segala sesuatu untuk mendatangkan kebaikan bagi mereka yang mengasihi Dia, yaitu bagi mereka yang terpanggil sesuai dengan rencana Allah.

(Terjemahan surat Roma 8 Ayat 28)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Renald Hamonangan Lubis

NIM : 080810301002

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul: *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik* adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

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

Jember, 5 Januari 2015

Yang menyatakan,

Renald Hamonangan Lubis

080810301002

SKRIPSI

PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT JEMBER KLINIK

Oleh

Renald Hamonangan Lubis

NIM 080810301002

Pembimbing

\Dosen Pembimbing Utama : Dr. Alwan Sri Kustono M.Si,Ak.

Dosen Pembimbing Anggota : Kartika S.E,M.Sc ,Ak.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : **PENERAPAN BALANCED SCORECARD
SEBAGAI SUATU SISTEM PENGUKURAN
KINERJA PADA RUMAH SAKIT JEMBER
KLINIK**

Nama Mahasiswa : Renald Hamonangan Lubis

NIM : 080810301002

Jurusan : S-1 AKUNTANSI / Reguler

Disetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Alwan Sri Kustono M.Si,Ak.
NIP. 197204162001121001

Kartika S.E.,M.Sc,Ak.
NIP. 198202072008122002

Mengetahui,
Ketua Program Studi

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak
NIP. 197107271995121001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Jember pada:*

hari : Senin

tanggal: 28 Desember 2015

tempat : Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Tim Penguji

Ketua,

Dr. Agung Budi S, S.E, M.Si, Ak.

NIP 197809272001121002

Anggota I,

Anggota II,

Bunga Maharani, S.E, M.SA.

NIP 198503012010122005

Drs. Sudarno, M.Si, Ak.

NIP 196012251989021001

Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik (*APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AS A PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM JEMBER HOSPITAL CLINIC*)

Renald Hamonangan Lubis

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRAK

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen untuk mengukur dan mengendalikan secara cepat, tepat serta komprehensif, dan memberikan pemahaman pada manajer tentang performance bisnis. Dengan adanya sistem manajemen ini diharapkan semua instansi, khususnya Rumah Sakit Jember Klinik mampu mengendalikan keahlian di bidang keuangan dan non-keuangan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif meliputi keterangan-keterangan tertulis, dan data kuantitatif meliputi data primer dan data sekunder. Sampel yang digunakan adalah 86 responden karyawan dan pasien, dimana semakin besar sampel akan memberikan hasil yang akurat. Penelitian ini menggunakan metode analisis Critical Succes Factors (CSFs) dan pengembangan pengukuran dari empat perspektif *balanced scorecard*, yang berpengaruh terhadap keberhasilan kinerja Rumah Sakit Jember Klinik yang selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: Pertama, Penilaian kinerja sudah mampu memberikan kepuasan pasien dan citra rumah sakit menjadi semakin baik, dan dilihat dari ROI yang dicapai belum optimal, TATO sudah dianggap sesuai dengan standar, efisiensi penggunaan biaya operasional belum efisien. Kedua, dilihat dari tenaga medis memiliki jenjang pendidikan dan dilihat dari sistem pelayanan terpadunya sudah menggunakan sistem berbasis komputerisasi. Ketiga, dari indeks kepuasan kerja karyawan sudah dikategorikan puas, sedangkan dilihat dari *learning and training index* masih rendah dari yang distandarkan.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, kinerja

Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit
Jember Klinik (*APPLICATION OF BALANCED SCORECARD AS A PERFORMANCE
MEASUREMENT SYSTEM JEMBER HOSPITAL CLINIC*)

Renald Hamonangan Lubis

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember

ABSTRACT

Balanced Scorecard is a management system for measuring and controlling quickly, accurately and comprehensively, and provide insight to managers about business performance. With the management system is expected of all institutions, especially the Hospital Clinic Jember capable of controlling expertise in the field of financial and non-financial.

The data used in this study consists of quantitative and qualitative data. Qualitative data includes descriptions written, and quantitative data includes primary data and secondary data. The samples used were 86 respondents employees and patients, where the larger the sample will give accurate results. This study uses the method of analysis Critical Success Factors (CSFs) and the development of the measurement of the four perspectives of the balanced scorecard, which affect the success of the performance of the Hospital Clinic Jember are aligned with the vision and mission that has been set.

The results showed that: First, the performance assessment has been able to provide patient satisfaction and the image of the hospital getting better, and views of the ROI achieved have not been optimal, TATO has been considered in accordance with the standards, the efficiency of operational cost yet efficient. Second, judging from medical workers have seen from the level of education and its integrated service system already using a computerized-based system. Third, from the employee satisfaction index was categorized satisfied, while the views of learning and training is still low index of standardized

Keywords: Balanced Scorecard, Performance

RINGKASAN

Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik; Renald Hamonangan Lubis, 080810301002; 2015: 81 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Hal tersebut diukur dengan menggunakan metode Balanced Scorecard yang mengacu pada pengukuran pada keuangan dan non-keuangan di suatu perusahaan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard bertujuan untuk mengetahui sebaik apa kinerja pada manajemen di Rumah Sakit Jember dalam menjalankan strategi bisnis. Hasil penelitian diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai suatu bentuk pengukuran kinerja yang baik, untuk mencapai strategi bisnis di Rumah Sakit Jember Klinik dan hasil akhir yang baik.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan empat perspektif dari metode Balanced Scorecard, yaitu: Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, dan Perspektif Keuangan. Perspektif tersebut dihubungkan untuk menghasilkan suatu strategi yang akan dilakukan untuk mencapai target pada periode berikutnya. Dalam pengukuran kinerja, penelitian ini menggunakan sampel yang terdiri dari beberapa karyawan yang ada di Rumah Sakit Jember Klinik. Penelitian yang dilakukan adalah mengukur tingkat kepuasan bekerja dan menggolongkan kualitas bekerja karyawan untuk tujuan meningkatkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan pelanggan/pasien juga diukur untuk melihat bagaimana kualitas pekerjaan karyawan yang melayani dan mengayomi pelanggan/pasien demi mendapatkan jasa yang diberikan oleh karyawan. Pada bagian keuangannya pun menghitung berbagai macam faktor yang mempengaruhi keuntungan dan kerugian yang didapat. Proses bisnis internal pun sangat berpengaruh terhadap hasil akhir yang akan didapat, kinerja yang dilakukan haruslah mendapatkan respon baik dalam melakukan proses bisnis internal ini agar pelanggan/konsumen kembali lagi untuk melakukan transaksi pembelian. Pada perspektif keuangan diukur mengenai ROI, TATO, dan efisiensi anggaran. Masing-masing pengukuran ini menjelaskan bahwa bahwa ROI dikategorikan rendah dari yang distandarkan yaitu 6,63%, TATO dikategorikan tinggi dari standar yang ditentukan mencapai 28,84%, dan efisiensi anggaran dikategorikan tidak efisien karena lebih tinggi dari yang distandarkan yaitu 108,87%.

PRAKATA

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik*. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Alwan Sri Kustono M.Si, Ak., selaku Dosen Pembimbing Utama, dan Kartika S.E., M.Sc, Ak., selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
2. Dr. Siti Maria Wardayati M.Si, selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama menjadi mahasiswa;
3. Rumah Sakit Jember Klinik yang telah membantu untuk mendapatkan data-data yang saya perlukan untuk skripsi ini;
4. Bapak/Ibu Lubis dan Bapak/Ibu Dotulong sekeluarga yang telah memberikan dorongan dan doanya demi terselesaikannya skripsi ini;
5. Teman-teman basketku, teman wasit PERBASI JEMBER, Ellen Anita yang memberikan dorongan dan motivasi;
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 5 Januari 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
PRAKATA	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Masalah Pokok	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	7

2.1 Tinjauan Teoritis	7
2.1.1 Pengertiann Kinerja	7
2.1.2 Pengukuran Kinerja	8
2.1.3 Pengertian Balanced Scorecard	9
2.1.4 Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard ..	12
2.2 Tinjauan Empirik.....	20
2.3 Kerangka Konseptual	22
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	21
3.1Jenis Penelitian.....	24
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	24
3.3 Populasi dan Sampel	24
3.4 Jenis dan Sumber Data	24
3.5 Metode Pengumpulan Data	25
3.6 Metode Analisis	26
BAB 4. PEMBAHASAN.....	31
4.1 Sejarah Rumah Sakit Jember Klinik.....	31
4.2 Falsafah, Visi, Misi dan Tujuan	32
4.2.1 Falsafah	32
4.2.2 Visi	32
4.2.3 Misi	32
4.2.4 Tujuan	33
4.2.5 Motto.....	33
4.3 Struktur Organisasi	33
4.4 Fasilitas Pelayanan.....	38
4.5 Pengukuran Kinerja dengan Metode BSC	41
4.5.1 Visi, Misi dan Tujuan.....	42
4.5.2 Kondisi Obyektif Rumah Sakit Jember Klinik ...	43

4.5.3 Rencana Strategis Rumah Sakit Jember Klinik ..	45
4.5.4 Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Jember Klinik	46
4.6 Pengukuran Kinerja dengan Metode BSC	48
4.6.1 Analisis Perspektif Pelanggan	48
4.6.2 Analisis Perspektif Keuangan.....	52
4.6.3 Analisis Perspektif Bisnis Internal	56
4.6.4 Analisis Perspektif <i>Employess and Organization Capacity</i>	62
4.7 Pembahasan.....	65
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	68
5.1 Kesimpulan	68
5.2 Saran-saran	68
DAFTAR PUSTAKA	70
LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan dan Citra Rumah Sakit	49
Tabel 4.2 Ikhtisar Data Keuangan Rumah Sakit Jember Klinik Tahun 2013	53
Tabel 4.3 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Rumah Sakit Jember Klinik	54
Tabel 4.4 Rumah Sakit Jember Klinik Hasil Perspektif Keuangan	55
Tabel 4.5 Data Karyawan Medis, Paramedis, Tenaga Medis dan Non Keperawatan dengan Tenaga Non Medis	56
Tabel 4.6 Data Pasien Rumah Sakit Jember Klinik Tahun 2013	59
Tabel 4.7 Hasil Perhitungan BTO, GDR, NDR pada Rumah Sakit Jember Klinik Tahun 2013	61
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas Kepuasan Kerja Karyawan	63
Tabel 4.8 Jumlah Karyawan pada Rumah Sakit Jember Klinik Tahun 2013	65
Tabel Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Jember Klinik Dengan Metode Balanced Scorecard	67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Balanced Scorecard	11
Gambar 2.2 Perspektif Pelanggan: Tolak Ukur Utama	14
Gambar 2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik	16
Gambar 2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	18
Gambar 2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kerangka Kerja	19
Gambar 2.6 Kerangka Konseptual	23

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A. Bagan Struktur Organisasi Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit
Jember Klinik

Lampiran B. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Jember Klinik

Lampiran C. Rekap Jawaban Responden Kepuasan Kerja Karyawan Pada Rumah
Sakit Jember Klinik

Lampiran D. Rekap Jawaban Responden dan Kepuasan Pasien Pada Rumah Sakit
Jember Klinik

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di dalam era globalisasi ini, teknologi yang mulai berkembang sekarang ini tampak demikian pesat. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan teknologi yang ada. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini akan mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi atau industrial competition menjadi persaingan informasi (information competition). Tidaklah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang esensial karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat di ambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu. Pergeseran pada tingkat persaingan bisnis dari industrial competition ke information competition ini dinamakan pergeseran paradigma. Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya (<http://ikah.dprin.go.id/html/pustaka/Balanced-scorecard>).

Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran financial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran financial saja tetapi juga melalui pengukuran non financial, hal ini dimaksudkan untuk dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan unit usaha.

Perusahaan dalam tingkat persaingan global ini dituntut untuk memperoleh keuntungan kompetitif agar dapat bertahan dalam persaingan.

Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang.

Perusahaan melakukan berbagai upaya untuk mampu bertahan dalam iklim dunia usaha yang kompetitif, diantaranya perusahaan dituntut agar mampu mewujudkan strategi-strategi perusahaan jangka panjang. Strategi-strategi jangka panjang tersebut akan diwujudkan dan diterjemahkan dalam serangkaian aktivitas perusahaan, oleh karena itu pengukuran kinerja hanya dari perspektif financial tidaklah memadai lagi sehingga diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif.

Balanced scorecard sebagai salah satu konsep pengukuran kinerja yang baru muncul dari adanya perubahan-perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. Mulyadi (2001:5) menyatakan bahwa “kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (artificial)”. Jika eksekutif bermaksud meningkatkan kinerja keuangan dalam jangka panjang, wujudkanlah melalui usaha-usaha nyata dengan menghasilkan value bagi konsumen, meningkatkan produktivitas dan cost effectiveness proses bisnis intern, dan meningkatkan kapabilitas dan komitmen personal.

Balanced scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif ke perspektif konsumen, proses bisnis intern, dan pembelajaran & pertumbuhan, karena diketiga perspektif itulah usaha-usaha sesungguhnya (bukan usaha semu atau artificial) menjanjikan dihasilkannya kinerja keuangan yang berjangka panjang (sustainable).

Menurut Kaplan dan Norton (2001), Balanced scorecard yang mengembangkan tiga perspektif baru dalam menilai kinerja yaitu perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran. Balanced scorecard juga menjadi salah satu pengukuran kinerja yang diminati untuk diterapkan oleh banyak perusahaan di dunia. Dalam perkembangannya, balanced scorecard tidak hanya menjadi alat pengukuran kinerja, tetapi juga menjadi “sistem manajemen strategi”.

Balanced scorecard yang dalam penilaian kinerjanya, tidak hanya menilai dari segi keuangan saja, ternyata dapat pula diterapkan pada entitas yang tidak

hanya mencari keuntungan atau laba semata. Menurut Kaplan dan Norton (2001:7), walaupun fokus dan aplikasi awal balanced scorecard adalah sektor swasta (entitas pencari laba), peluang scorecard untuk dipakai dalam memperbaiki manajemen entitas pemerintahan dan entitas nirlaba mungkin atau bahkan lebih besar”.

Kaplan dan Norton (2001:7), sebagaimana dikemukakan di atas, sangat relevan dengan berbagai perubahan-perubahan kondisi masyarakat yang terjadi belakangan ini. Tuntutan agar entitas publik menjadi lebih baik dari hari ke hari menjadi tuntutan yang senantiasa disampaikan dalam setiap forum pembicaraan yang terjadi. Perbaikan kinerja entitas publik menjadi suatu keharusan yang mau tidak mau haruslah dilakukan. Berdasarkan penjelasan tersebut, sangat jelas bahwa pengukuran ini sangatlah dibutuhkan oleh berbagai organisasi publik dalam menjalankan kinerjanya. Perubahan paradigma organisasi publik yang ke arah pelayanan yang lebih efisien bukanlah hal yang dapat ditawar-tawar lagi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu hal penting bagi sebuah unit bisnis. Ini dikarenakan pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini didasari dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Titik (2009) yang meneliti mengenai analisis kinerja dengan pendekatan balanced scorecard pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Jombang dinilai baik. Kemudian Hamid Kahfi (2012) yang meneliti mengenai analisis kinerja perusahaan berdasarkan balanced scorecard pada Rumah Sakit Pertamina Jaya. Hasil penelitian dengan menggunakan balanced scorecard kinerja Rumah Sakit Pertamina Jaya dinyatakan baik. Selain itu juga dapat dipergunakan untuk melakukan penyusunan strategi-strategi bisnis yang cocok dan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan sistem imbalan.

Rumah Sakit Jember Klinik selama ini perlu pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja keuangan, tidak dapat menggambarkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki rumah sakit. Dengan adanya kekurangan tersebut, maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan

non-keuangan yang dikenal dengan istilah Balanced Scorecard. Pengukuran kinerja Balanced Scorecard menyangkut empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Belajar dan Berkembang.

Rumah Sakit Jember Klinik di antara salah satu rumah sakit swasta yang bergerak dalam bidang kesehatan di kota Jember dalam era globalisasi, di lain pihak secara bersamaan juga diperhadapkan pada kondisi lingkungan dengan berbagai faktor peluang dan tantangan yang senantiasa berkembang dinamis. Oleh karena itu untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan yang prima bagi masyarakat perlu disusun Visi Misi, Tujuan. Indikator keberhasilan merupakan alat ukur yang harus dievaluasi secara periodik berkesinambungan. Indikator bukan saja dalam bentuk financial tapi juga dengan indikator yang lain seperti pelanggan, bisnis internal juga pembelajaran dan pertumbuhan yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengendalikan arah dan mutu pelayanan kesehatan agar visi yang telah ditetapkan benar-benar dapat diwujudkan.

Rumah Sakit Jember Klinik merupakan salah satu Rumah Sakit Swasta di Kota Jember yang berusaha memberikan pelayanan secara profesionalis dapat meningkatkan mutu pelayanan Rumah Sakit, sehingga pihak Rumah Sakit Jember Klinik perlu memperbaiki kinerjanya. Agar dapat menambah kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit mempunyai dampak pada pendapatan Rumah sakit.

Melihat fenomena tersebut di atas, maka penulis memilih menggunakan alternatif pengukuran kinerja pelayanan dengan sistem Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Jember Klinik di kota Jember yang lebih komprehensif, akurat, terukur karena selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan pihak Rumah Sakit Jember Klinik masih menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek non-keuangan.

Balanced scorecard terbukti sebagai konsep terobosan baru yang inovatif dapat membantu rumah sakit untuk dapat unggul dan kreatif dalam meningkatkan kinerja manajemen. Menyadari akan pentingnya penerapan konsep balanced scorecard maka dapat disimpulkan bahwa balanced scorecard adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti dalam menjalankan strategi bisnis.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik“.

1.2 Masalah Pokok

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dikemukakan adalah “Bagaimana pengukuran kinerja dengan menggunakan Balance Scorecard di Rumah Sakit Jember Klinik?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dikemukakan adalah “Mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan Balanced Scorecard di Rumah Sakit Jember Klinik.”

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Rumah Sakit

Hasil penelitian ini diharapkan, dapat digunakan sebagai masukan dalam sistem pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard.

2. Penulis

Menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard yang digunakan sebagai bahan untuk terjun ke dunia usaha yang nyata.

3. Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut berkaitan dengan topik yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teoritis

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Gitosudarmo dan Basri (2002:275) berpendapat bahwa: "Kinerja keuangan adalah rangkaian aktivitas keuangan pada suatu periode tertentu dilaporkan dalam laporan keuangan yang terdiri dari laba rugi dan neraca." Kinerja keuangan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan rugi laba, menunjukkan bahwa laporan rugi laba menggambarkan suatu aktivitas dalam satu tahun sedangkan untuk neraca menggambarkan keadaan pada suatu saat akhir tahun tersebut atas perubahan kejadian dari tahun sebelumnya.

Tolak ukur ini tidak mampu mengungkapkan sebab-sebab dari keberhasilan perusahaan dan hanya melaporkan apa yang terjadi di masa lalu tanpa menunjukkan bagaimana manajer dapat memperbaiki kinerja perusahaan pada periode selanjutnya. Penilaian ini bisa jadi sangat menyesatkan karena adanya kemungkinan kinerja keuangan yang baik saat ini diciptakan dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya kinerja keuangan yang kurang baik saat ini terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

2.1.2 Pengukuran Kinerja

Dalam lingkungan usaha yang masih berskala kecil, dapat di pastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal (tidak ada transaksi internal). Dalam konteks persaingan "one man show" ini peran tolok ukur dari informasi keuangan masih representatif karena hampir seluruh aktivitas operasional masih controllable. Pengukuran kinerja, secara obyektif dapat dilakukan dengan membandingkan harga output (exit value) dengan harga input (entry value). Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang.

Yuwono, dkk (2003:23) mengemukakan bahwa : "Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada tahap perusahaan".

Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- a. 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.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi pemborosan sekaligus mendorong upaya-upayapengurangan terhadap pemborosan tersebut (reduction of waste).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.1.3 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri atas dua kata, yaitu balanced yang secara harfiah berarti seimbang dan scorecard yang berarti kartu skor. Pengertian balanced adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang antara sisi intern dan ekstern perusahaan, dan berimbang pula antara perspektif proses dan orang. Scorecard adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan.

Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) dalam Pulungan (2011:12). Konsep balanced scorecard ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang penting bagi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetisi dan efektifitas perusahaan. Kemudian pengertian balanced scorecard Kaplan dan Norton (1996) dalam Pulungan (2011:12) mengemukakan bahwa ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan, tetapi harus memperhatikan spek ukuran kinerja lain, yaitu ; perspektif belajar dan tumbuh (learning and growth perspective), perspektif proses internal/ bisnis (customer perspective), dan perspektif keuangan (financial perspective).

Yuwono (2003:8) mengemukakan pendapat mengenai Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis. Dari definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (cause and effect), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (lead indicators).

Sedangkan menurut Umar (2002:370) mengemukakan definisi : “Balanced

Scorecard adalah penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan (continuous improvement), bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing.”

Atkinson, dkk (1997) dalam Pulungan (2011:13) : ”Suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi”.

Anthony dan Govindarajan (1997) dalam Pulungan (2011:13): “Suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis”.

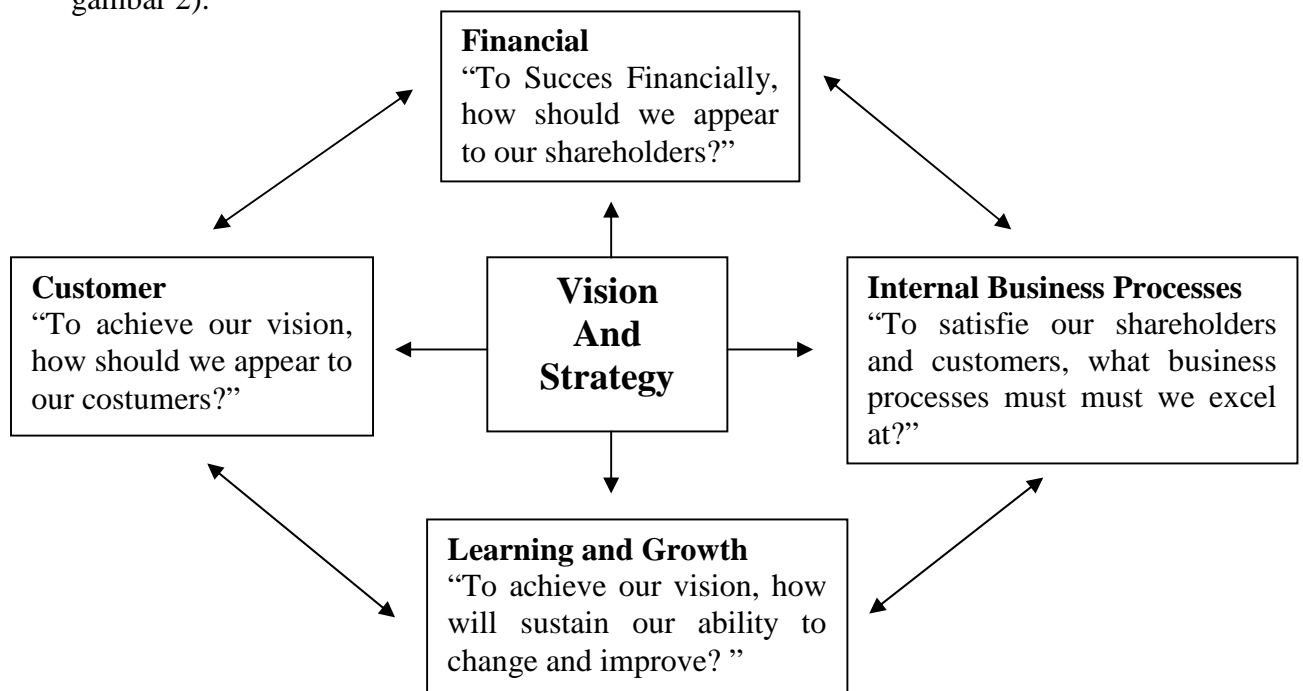
Selanjutnya Balanced Scorecard menurut pendapat Tunggal (2003:2) bahwa balanced scorecard merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategik perusahaan dan mendukung strategik perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategik pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan balanced scorecard, manajemen puncak menjabarkan strategiknya kedalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategik tersebut. Balanced scorecard mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan non finansial serta pengukuran ekstern dan intern. Pengukuran kinerja perusahaan dapat dipandang menjadi 4 kategori Perspektif (Kaplan, 2001), yaitu: Perspektif Finansial, Perspektif Langgan, Perspektif Internal Bisnis, serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berhubungan dalam sebab akibat, sebagai cara untuk menterjemahkan strategi kedalam tindakan.

Berikut ini tahapan pelaksanaan balanced scorecard, Anthony dan Govindarajan (1997) dalam Pulungan (2011:13) sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan strategi
- b. Mendefinisikan pengukuran
- c. Mengintegrasikan pengukuran kedalam sistem manajemen

d. Meninjau ukuran yang ditetapkan dan hasilnya, dengan cara terus menerus.

Maka dapat disimpulkan bahwa Balanced Scorecard (selanjutnya disebut BSC) adalah sistem manajemen, untuk mengukur dan mengendalikan secara cepat, tepat serta komprehensif, dan memberikan pemahaman pada manajer tentang performance bisnis. BSC melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi, di mana tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan melalui 4 perspektif yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi Balanced Scorecard (lihat gambar 2).



Gambar 2.1. Balanced Scorecard

Sumber : *The Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2001)

Yuwono, dkk (2002) mengemukakan, Balanced Scorecard mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari 4 perspektif yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Selanjutnya manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis melalui

stretch target yang ditetapkan bersama. Dalam pandangan BSC, suatu operasi harian dengan pengaruh yang signifikan bagi kelangsungan hidup masa depan, dianggap strategis sehingga perlu mendapat perhatian dan pengamatan yang serius sepanjang waktu.

2.1.4 Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard

Berdasarkan konsep Balanced Scorecard kinerja keuangan sebenarnya merupakan akibat atau hasil dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan) yang dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996:48) dalam Pulungan (2011:16), pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari kehidupan siklus bisnis, yaitu: growth, sustain, dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan pengukuran kinerja dengan mempertimbangkan adanya tahapan dari kehidupan siklus bisnis, yaitu :

1) Growth

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

2) Sustain

Tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan

mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang digunakan misalnya; return on investment dan nilai tambah ekonomi.

3) **Harvest**

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

b. **Perspektif Pelanggan**

Pertimbangan dari sudut pandang pelanggan adalah bagaimana perusahaan harus bersikap terhadap pelanggan. Didalam balanced scorecard, perusahaan diharapkan dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar untuk dimasuki dan siap bersaing, sehingga perusahaan dapat mengetahui tingkat kepuasan, loyalitas, ingatan pelanggan terhadap produk, dan dapat mewujudkan misi dan strategik perusahaan kedalam sasaran berupa target pelanggan dalam segmen pasar.

Ada dua kelompok pengukuran dalam kinerja konsumen. Kelompok pertama adalah core measurement group (kelompok inti) yang terdiri atas lima tolok ukur yang digunakan adalah :

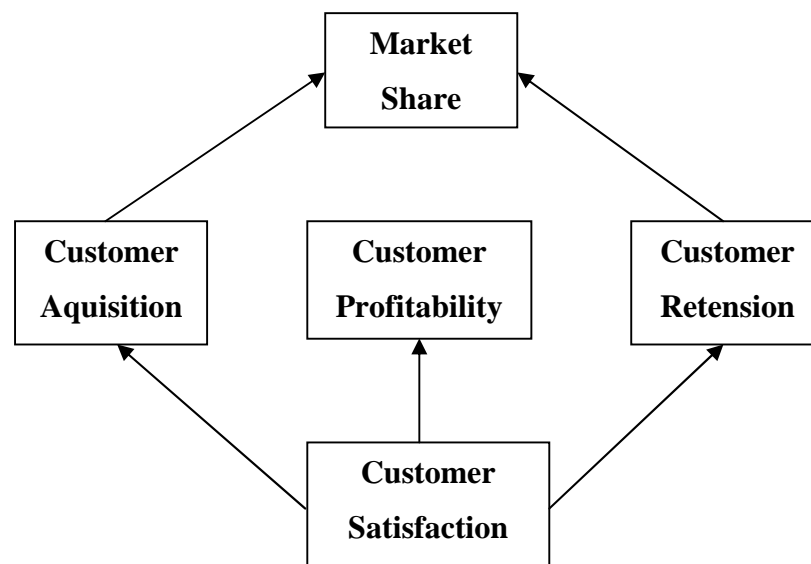
1) Market Share, Pengukuran ini akan mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan.

2) Customer Retention, Daya ingat pelanggan akan produk yang nampak sebagai pengulangan pembelian. Dapat diukur melalui prosentase pertumbuhan usaha terhadap per omset kredit terhadap pelanggan. Dengan adanya pertumbuhan omset kredit berarti terjadi pengulangan pembelian dari pelanggan yang ada disamping pelanggan baru sesuai dengan penambahan jumlah pelanggan.

3) Customer Acquisition, adalah tambahan pelanggan baru, yaitu suatu kondisi dimana perusahaan mampu memenangkan atau merebut pelanggan baru dari pesaing. Hal ini bisa diukur dengan cara menghitung jumlah pelanggan baru/total penjualan dari nasabah baru.

4) Customer Satisfaction, yaitu pengaruh timbal balik dari hasil yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan ini tidak bisa ditekan berlebihan. Teknik yang dipakai untuk mengukur/menilai kepuasan pelanggan pada umumnya dengan memakai survey, interview.

5) Customer Profitability, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.



Gambar 2.2. Perspektif Pelanggan : Tolak Ukur Utama

Sumber : Kaplan dan Norton (2001:60)

Keterangan:

Market Share	Porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu
Customer Acquisition	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru
Customer Retention	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat

	hubungan dan mempertahankan konsumennya
Customer Profitability	Suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu
Customer Satisfaction	Tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu

Kelompok kedua adalah Customer value propositions merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut;

- a) Product/service attribut; meliputi fungsi dari produk/ jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga murah. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- b) Customer relationship; menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.
- c) Image and reputation; menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pertimbangan dari sudut pandang ini meliputi proses bisnis apa yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar mampu memuaskan pelanggan dan pemegang saham. Menurut Kaplan dan Norton (2001:60) didalam balanced scorecard perspektif proses bisnis intern dimulai dari proses inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

- 1) Proses Inovasi, Dalam proses ini penciptaan nilai tambah bagi konsumen, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi

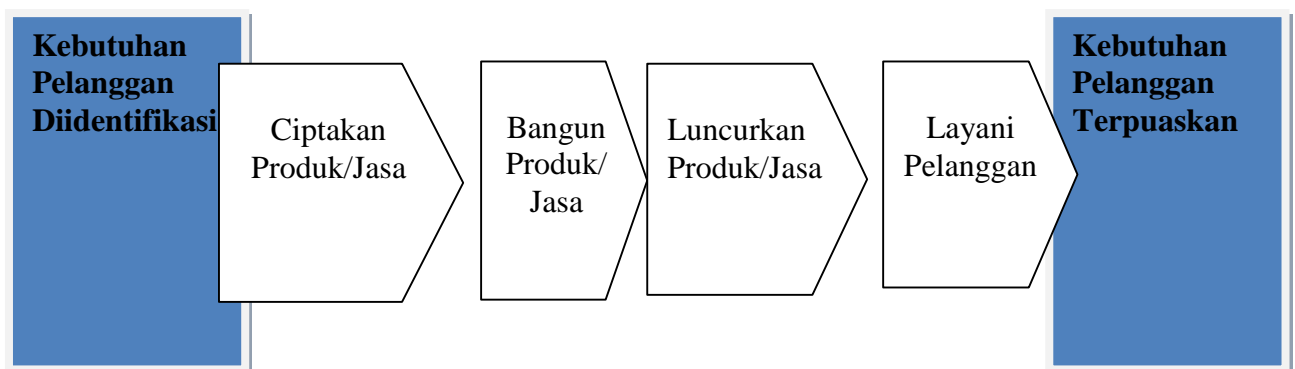
konsumen. Tolak ukur dalam proses inovasi antara lain : (1) prosentase penjualan dari produk baru terhadap total penjualan, (2) pengenalan produk baru dari yang direncanakan, dan (3) waktu untuk mengembangkan produk generasi berikutnya.

2) Proses Operasi, Pada proses operasi yang dilakukan oleh perusahaan adalah menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada konsumen. Proses ini dapat diukur tingkat efektifitasnya dengan rumus M.C.E (Manufacturing Cycle Efektiveness) dengan penekanan pada efisiensi, konsistensi, dan waktu penyampaian produk dan jasa yang ada kepada pelanggan. $MCE = \text{Processing Time} / \text{Throughput Time}$.

3) Proses Pelayanan Purna Jual, Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Aktivitas yang terjadi misalnya; garansi dan perbaikan penanganan atas barang yang rusak dan yang dikembalikan.

Berikut ini dikemukakan gambar Perspektif Proses Bisnis Internal Model Rantai Nilai Generik dapat dilihat melalui gambar berikut ini:

Proses Layanan Purna Jual



Gambar 2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik

Sumber: Kaplan dan Norton (2001)

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam balanced scorecard adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. (Kaplan, 2001:62) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif sebelumnya dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga faktor yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu :

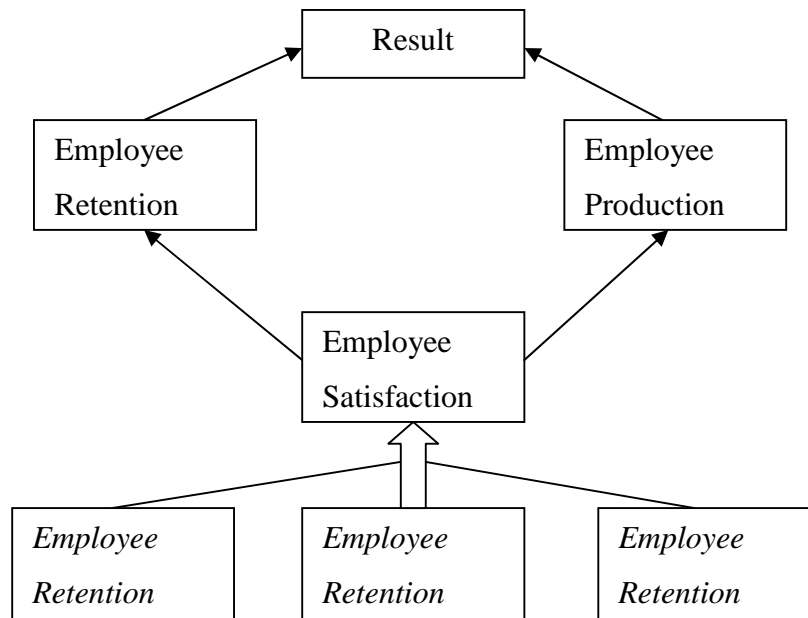
1) Kemampuan Karyawan, Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

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

3) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan, Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Salah satu tolak ukur yang digunakan dalam usaha pemberdayaan karyawan agar lebih berkembang adalah dengan cara mengumpulkan saran pegawai, kemudian diimplementasikan atau direalisasikan sehingga

dapat berguna bagi banyak karyawan, untuk lebih jelasnya dapat disajikan pada gambar berikut ini:

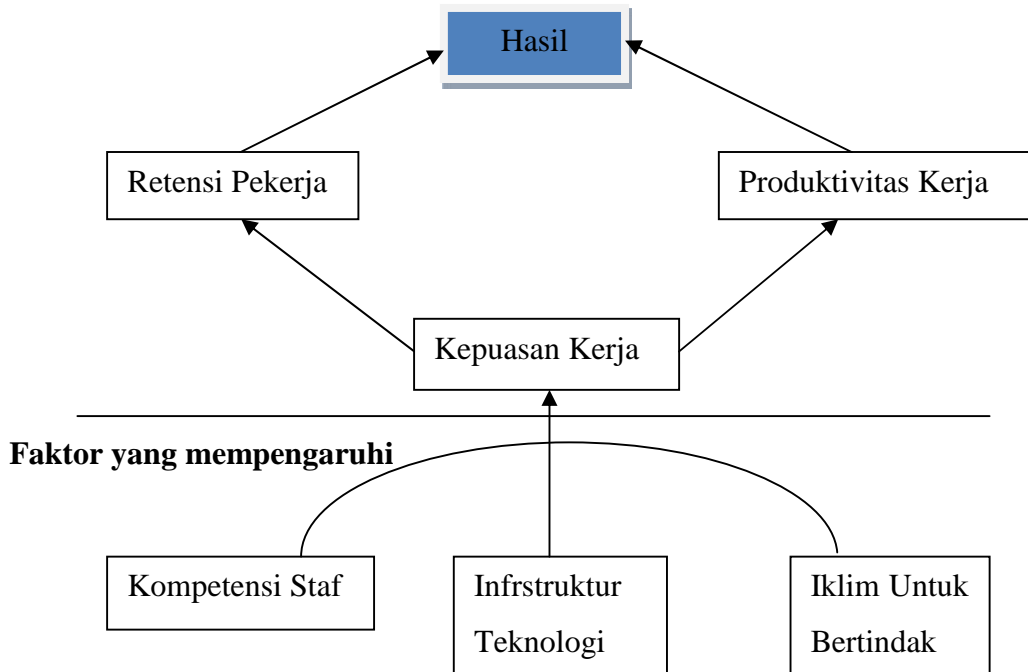


Gambar 2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber : Kaplan and Norton (2001:112)

Yuwono, dkk (2003) mengemukakan, dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pondasi keberhasilan bagi knowledge-worker organization dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Hasil dari pengukuran ke-3 perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Menurut Kaplan dan Norton (2001), "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring* dan "*tutoring*." Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur; *employee capabilities*, *information system capabilities*, dan *motivation, empowerment, and alignment*.

Ukuran inti



Gambar 2.5. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kerangka Kerja

Sumber: Kaplan dan Norton (2001)

2.1.5 Keunggulan Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (2001:7) menyatakan bahwa pengukuran kinerja secara tradisional hanya berlandaskan pada peristiwa masa lalu, sedangkan konsep balanced scorecard melengkapi seperangkat ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan dengan memberikan gambaran tentang keberhasilan perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang. Pengukuran kinerja tradisional hanya memandang kinerja perusahaan hanya dari perspektif finansial saja sedangkan tujuan dan ukuran balanced scorecard memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mulyadi (2001:63) keunggulan pendekatan Balanced Scorecard dalam sistem manajemen strategik adalah :

- a. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju ke masa depan.

- b. Menghasilkan total business plan yang komprehensif Hasil
- c. Menghasilkan total business plan yang koheren
- d. Menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur

Penjelasan masing-masing keunggulan tersebut adalah :

a. Strategik

Untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategik berupa pembangunan tiga macam modal (capital): firm equity, organizational capital, dan human capital. Balanced Scorecard menuntut personel untuk memutuskan sasaran yang bersifat strategik dalam 1 tahap perencanaan strategik.

b. Komprehensif

Balanced Scorecard merumuskan sasaran strategik, tidak hanya terbatas perspektif keuangan, namun meluas ke perspektif customer, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran strategik ke perspektif non keuangan tersebut mengarahkan perhatian personel dan mengarahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya yaitu kinerja keuangan.

c. Koheren

Balanced Scorecard dapat menghasilkan dua macam kekoherenan:

- 1) kekoherenan antara visi dan misi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek, 2) kekoherenan antara berbagai sasaran startegik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik.

d. Terukur

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

2.2 Tinjauan Empirik

Penelitian yang dilakukan oleh Asriyani (2012) dengan judul Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pelanggan

PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto. Sampel pada penelitian ini adalah untuk karyawan dan untuk customer. Untuk menguji kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif keuangan (4 perspektif) Balanced Scorecard. Dari hasil perhitungan keempat perspektif Balanced Scorecard dapat diketahui persentase kinerja yang dicapai PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto adalah sebesar 83,33% dari tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan sangat baik.

Wahyuni (2011) yang meneliti mengenai Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan asset tiap tahun masih kecil. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PT. Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari keempat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT. Semen Bosowa Maros sudah cukup.

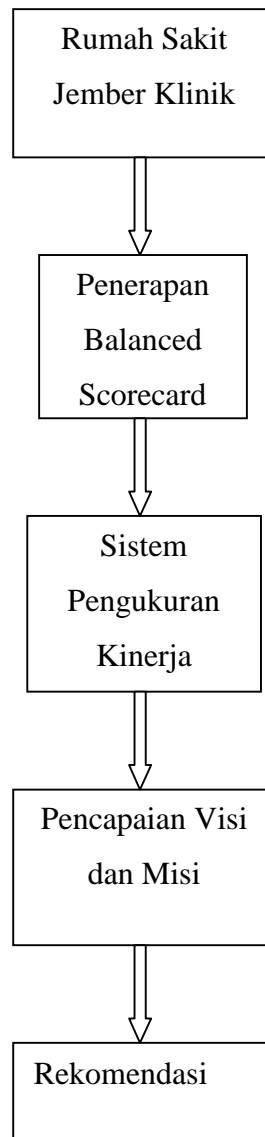
Aurora (2010) yang meneliti mengenai Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada RSUD Tugurejo Semarang). Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap sudah cukup baik. Maka, Balanced Scorecard cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang karena Balanced Scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

2.3 Kerangka Konseptual

Rumah Sakit Jember Klinik merupakan sebuah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, sebagai suatu bentuk organisasi mempunyai tujuan yang bersifat profit. Ada dua hal utama sebagai tujuan yang biasanya ingin dicapai perusahaan melalui berbagai strategi bisnisnya yaitu tujuan memaksimalkan laba perusahaan dan memaksimalkan nilai sumah sakit.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka sangat penting diadakan pengukuran kinerja didalam waktu tertentu sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan suatu Rumah Sakit, yang dapat dinilai dengan berbagai cara dan tergantung pada kepentingan bagi yang membutuhkannya baik kinerja seseorang maupun kinerja kelompok. Salah satu bentuk pengukuran kinerja untuk menyeimbangkan hasil keuangan Rumah Sakit adalah dengan penerapan Balanced Scorecard sebagai suatu pengukuran kinerja.

Balanced scorecard adalah sebagai alat ukur kinerja yang digunakan oleh perusahaan yang didesain untuk mengarahkan kinerja ke suatu tujuan yang diharapkan Rumah Sakit Jember Klinik dengan berpedoman pada visi, misi. Untuk lebih jelasnya sistem pengukuran kinerja dengan menerapkan balanced scorecard yang digunakan oleh Rumah Sakit Jember Klinik dapat dilihat melalui skema berikut ini :



Gambar 2.6. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah observasional dengan pendekatan deskriptif untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja petugas kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan di Rumah Sakit Jember Klinik Tahun 2013.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah pada Rumah Sakit Jember Klinik di kabupaten Jember. Sedangkan waktu yang digunakan selama melakukan penelitian diperkirakan kurang lebih satu bulan dimulai dari bulan Februari sampai dengan bulan Maret tahun 2014.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pasien Rumah Sakit Jember Klinik. Sampel diartikan sebagai bagian dari populasi. Sampel penelitian meliputi sejumlah elemen yang lebih besar dari persyaratan minimal 86 responden dimana semakin besar sampel (nilai n = banyaknya elemen sampel) akan memberikan hasil yang lebih akurat (Sugiyono, 2009). Metode penentuan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah secara incidental. Menurut Sugiyono (2009 : 67) bahwa sampling insidental adalah teknik penarikan sampel dengan kebetulan yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui atau cocok sebagai sumber data.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Data Kualitatif

Yaitu data yang berupa keterangan-keterangan tertulis seperti, metode pengukuran balanced scorecard, aspek-aspek manajemen pada Rumah Sakit Jember Klinik.

2. Data Kuantitatif

Yaitu data yang berupa angka-angka secara tertulis seperti : data neraca serta laporan perhitungan laba rugi. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari objek kerja praktik. Data tersebut diperoleh dengan cara memantau langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Rumah Sakit Jember Klinik.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari referensi yang relevan dengan masalah yang diteliti dan dapat digunakan sebagai dasar penunjang dalam menganalisa masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Metode penelitian kepustakaan ini dilakukan dengan mengumpulkan data referensi, dalam melakukan penelitian ini diperoleh dengan membaca literatur, karangan ilmiah serta berbagai bahan pustaka lainnya yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.

2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan adalah peninjauan secara langsung pada objek penelitian guna mendapatkan data di lapangan secara nyata. Teknis pengumpulan data yang dilakukan yaitu:

a. Wawancara (interview)

Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang yang ada kaitannya dengan obyek penelitian. Dari hasil wawancara, penulis akan memperoleh gambaran umum dan sejarah Rumah Sakit Jember Klinik, struktur organisasi, uraian tugas dan wewenang, serta kebijakan dan prosedur di dalam rumah sakit Jember Klinik khususnya yang menyangkut Balanced Scorecard.

b. Pengamatan (observasi)

Yaitu teknik pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti yaitu pengukuran kinerja Rumah Sakit dengan menggunakan alat pengukuran Balanced Scorecard, yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif inovasi dan pembelajaran. Selain itu penelitian juga dilakukan dengan meneliti dokumen-dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, dan observasi terhadap perilaku, sikap, dan kemampuan karyawan setelah penerapan Balanced Scorecard kemudian dituangkan dalam uraian tertulis mengenai penerapan Balanced Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja Rumah Sakit Jember Klinik.

c. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan studi terhadap data-data Rumah Sakit Jember Klinik.

3.6 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai yang telah pernah dilakukan dengan objek pada RSUD Massenrempulu Kabupaten Enrekang (Abdullah, 2009), adalah dengan cara yaitu:

1. Menentukan Critical Succes Factors (CSFs) dari empat perspektif balanced scorecard yang berpengaruh terhadap keberhasilan atas kinerja Rumah Sakit Jember Klinik di Jember yang selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.
 - a. Persepektif pelanggan dan stakeholder
 - b. Perspektif keuangan
 - c. Perspektif proses bisnis internal
 - d. Perspektif employess and organization capacity
2. Mengembangkan pengukuran yang relevan dengan Critical Succes Factors (CSFs).

a. Perspektif pelanggan dan stakeholders

- 1) Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dan stakeholders terhadap mutu pelayanan dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan dan stakeholders.
- 2) Pengukuran citra rumah sakit yaitu diukur dengan menggunakan kuesioner.

b. Perspektif keuangan

- a) Return on Investment (ROI) adalah kemampuan dari modal yang diinvestasikan keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan netto, dengan rumus:

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

- b) Total Asset Turnover (TATO) adalah ukuran untuk menilai seberapa baik Rumah Jember Klinik mengelola aktivitasnya dalam menghasilkan laba, dengan rumus :

$$\text{Total Asset Turnover} = \frac{\text{Net Sales}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

- c) Efisiensi anggaran yang dihitung adalah sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Anggaran}}{\text{Realisasi}} \times 100$$

Efisiensi dapat diukur dengan membandingkan besaran anggaran yang terealisasi dengan besaran anggaran yang direncanakan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal, ukuran kinerja yang digunakan adalah:

- 1) Proses inovasi yang dapat diukur dengan kualitas medis, para medis, dan non medis. Pengukurannya dapat dilihat dari tingkat pendidikannya.
- 2) Peningkatan pemanfaatan fasilitas yang ada dapat diukur dengan :

- a. BTO (Bed Turn Over) yaitu frekuensi pemakaian tempat tidur, berapa kali dalam satuan waktu tertentu tempat tidur RS dipakai.

Bed Turn Over dirumuskan :

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah Pasien Keluar}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}} \times 100\%$$

- b. GDR (Gross Death Rate) adalah angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Rumus GDR :

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah Pasien Mati Seluruhnya}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup + mati)}} \times 1000 \text{ mil}$$

- c. NDR (Net Death Rate) adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit, rumus :

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah Pasien Mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (hidup + mati)}} \times 1000 \text{ mil}$$

- 3) Proses layanan terpadu yang dapat diukur dengan melihat hasil penerapan sistem informasi rumah sakit yang terpadu.
- d. Perspektif *Employess and Organization Capacity*, ukuran kinerja yang digunakan adalah :**

- 1) Employee Satisfaction Index

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap rumah sakit dimana hal ini merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan launan kepada pelanggan (pasien). Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah sebagai berikut :

- a) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan

memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002 : 74) sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

b) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 79) sebagai berikut :

$$IKK = PP$$

Dimana :

IKK = Indeks kepuasan karyawan

PP = Perceived Performance

c) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala : 1) sangat tidak puas, 2) tidak puas, 3) cukup, 4) puas, 5) sangat puas. Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 80) sebagai berikut:

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$\text{Interval} = (IK_{maks} - IK_{min}) : 5$$

Dengan keterangan :

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden