

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono, 2012). Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian yang di dasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian dilakukan dengan cara menggunakan logika, sehingga dapat dijangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh panca indra manusia, sehingga orang lain dapat mengetahui dan mengamati cara-cara yang digunakan. Sistematis artinya proses dalam penelitian menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis dan terstruktur. Untuk selanjutnya, dalam bab ini akan dijelaskan langkah-langkah penelitian tentang penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi strategik pada Rumah Sakit Patar Asih.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian ini dimaksudkan untuk mempelajari, menerangkan, atau menginterpretasikan suatu kasus dalam konteksnya secara natural tanpa adanya intervensi pihak luar. Pada intinya studi ini berusaha untuk menyoroti suatu keputusan atau seperangkat keputusan, mengapa keputusan itu diambil, bagaimana diterapkan dan apakah hasilnya (Salim, 2001). Penelitian ini merupakan studi mengenai unit sosial tertentu dan hasil penelitian tersebut memberikan gambaran luas dan mendalam mengenai unit sosial tertentu. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Patar Asih.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data akan dilakukan dengan cara dokumentasi yaitu dengan mengumpulkan data dokumen-dokumen dan data yang berkaitan dengan penelitian. Menurut Sugiyono (2012) dokumen merupakan catatan peristiwa yang telah berlalu, bisa berbentuk tulisan, gambar, karya-karya *monumental* dari seseorang. Teknik pengumpulan data akan dilakukan dengan cara:

1. Wawancara dan pengamatan langsung yang dilakukan oleh peneliti dengan pihak manajemen Rumah Sakit Patar Asih untuk menganalisis proses bisnis *internal*. Wawancara akan dilakukan kepada karyawan.
2. Metode kuesioner menurut Sugiyono (2010) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pengujian kuesioner untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan Rumah Sakit Patar Asih.
3. Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data untuk melihat data-data secara jelas yang aslinya karena sesuai dengan arsip yang ada di perusahaan. Data yang diperoleh dari teknik ini untuk empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu:
 - a. Perspektif keuangan: laporan keuangan Rumah Sakit Patar Asih
 - b. Perspektif pelanggan: data laporan kunjungan pasien
 - c. Perspektif proses bisnis *internal*: Laporan mutu pelayanan Rumah Sakit Patar Asih

- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: data karyawan dan laporan pengembangan sumber daya manusia.

3.4 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber lokasi penelitian atau tanpa melalui pihak perantara. Data primer penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepuasan pelanggan dan karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan rumah sakit Patar Asih.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dan sudah terolah serta didapat lewat dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan teknik dokumentasi yaitu:

- a. Laporan keuangan Rumah Sakit Patar Asih
- b. Laporan kunjungan pasien
- c. Laporan mutu pelayanan Rumah Sakit Patar Asih
- d. Laporan pengembangan sumber daya manusia

3.5. Validitas

Untuk memastikan validitas, penelitian ini menggunakan dua cara yaitu validasi responden (*member checking*) dan triangulasi (Yin, 2009 dalam Kusuma 2014). Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data.

Triangulasi sumber data dilakukan dengan memperoleh informasi dari beberapa sumber data untuk meminimalisis dan memahami makna bias yang muncul dan orang dengan peran yang berbeda (Yin, 2009 dalam Kusuma 2014). Dalam penelitian ini sumber informasi didapatkan dari Direktur Utama PT. Patar Asih. Sumber bukti pendukung seperti dokumen perusahaan, arsip, *website*, dan artikel terkait surat kabar juga menjadi pendukung dari triangulasi sumber pada penelitian ini.

Validasi dengan *member checking* melibatkan partisipan dalam proses validasi. Hasil penelitian diberikan kepada partisipan untuk memastikan hasil penelitian sudah sesuai dengan perspektif dan pengalaman dari partisipan. Proses ini juga untuk memastikan terjadinya bias atau tidak dalam penelitian (Yin, 2009 dalam Kusuma 2014).

3.6. Metode Analisis Data

Penulis melakukan evaluasi dengan cara membandingkan data-data yang menggambarkan kinerja dari Rumah Sakit Patar Asih, dengan pengukuran kinerja yang menurut penulis sesuai dengan konsep *Balanced Scorecard*. Analisis yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis visi, misi, dan strategi Rumah Sakit Patar Asih menggunakan SWOT untuk menyusun suatu peta strategi *balanced scorecard* yang terdiri dari sasaran strategi pada setiap perspektif dan hubungan sebab-akibat.
2. Menentukan ukuran strategis (*lag and lead indicators*), target serta inisiatif strategis pada setiap sasaran strategis perspektif *balanced scorecard*.

3. Mengukur tingkat keberhasilan pencapaian kinerja terhadap target yang ditetapkan.

3.7 Teknik Analisis Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Adapun untuk menghitung kinerja dalam perspektif *Balanced Scorecard*, penuli menggunakan indikator kinerja sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

Analisis rasio keuangan digunakan dalam menilai laporan keuangan perusahaan, penilaian kinerja ini di ukur dengan data sekunder melalui laporan tahunan perusahaan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2014, 2015, dan 2016 dengan menggunakan rasio keuangan sebagai berikut:

a. *Net Profit Margin (NPM)*

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}}$$

NPM dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan NPM mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan. (Vincent Gaspers, 2002:43)

b. *Return On investment (ROI)*

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$$

ROI dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan ROI mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang baik apabila mengalami penurunan (Vincent Gaspers, 2002:43)

c. Tingkat Efisiensi

$$\text{LDR} = \frac{\text{realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efisiensi dinilai kurang baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator tingkat efisiensi mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami penurunan karena semakin kecil hasil yang diperoleh menunjukkan tingkat efisiensi yang baik.

Kriteria Efisiensi yaitu:

Tabel 3.1 Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan

(Abdul Halim, 2007:234)

Kriteria Efisiensi	Keterangan
>100%	Tidak Efisien
90,01%-100%	Kurang Efisien
80,01%-90%	Cukup Efisien
60,01%-80%	Efisien
<60%	Sangat Efisien

d. Tingkat Efektivitas

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

Rasio efektivitas dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator Rasio Efektivitas mengalami peningkatan, dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

Kriteria Efektivitas yaitu:

Tabel 3.2 Kriteria Efektivitas Kinerja Keuangan

(Abdul Halim, 2007:234)

Kriteria Efektivitas	Keterangan
>100%	Tidak Efisien
90,01%-100%	Kurang Efisien
80,01%-90%	Cukup Efisien
60,01%-80%	Efisien
<60%	Sangat Efisien

2) Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan langkah analisis berikut:

a. Tingkat retensi pelanggan (*Customer Retention*)

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pasien lama}}{\text{Jumlah pasien thnx} - 1} \times 100\%$$

Retensi pelanggan dinilai baik, bila selama periode pengamatan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

b. Kemampuan menguasai pelanggan (*Customer Acquisition*)

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pasien baru}}{\text{Jumlah pasien}} \times 100\%$$

Akuisisi pelanggan dinilai kurang baik apabila perhitungan akuisisi pelanggan mengalami penurunan, dinilai cukup jika konstan, dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

c. Tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini akan dihitung berdasarkan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner

kepada pasien/keluarga pasien untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Kuesioner yang disebarakan merupakan kuesioner yang dikembangkan dari kuesioner yang digunakan oleh Kristianingsih Trihasturi (2011)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, berikut ini langkah analisis data antara lain:

1. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala ordinal berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5 yang artinya sebagai berikut (Ghozali 2006: 4):
 - a) Sangat tidak puas (STP) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidak baik.
 - b) Tidak Puas (TP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik
 - c) Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori Cukup baik
 - d) Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori Baik
 - e) Sangat puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik
2. Untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan (Sugiyono, 2010: 140):

Dari perhitungan Rumus di atas maka akan menghasilkan Interval tingkat kepuasan pelanggan yaitu:

- a) Pemberian skor Maksimal yaitu sangat puas (SP) diberi skor 5

$$5 \times 14 \times 100 = 7000$$

- b) Pemberian skor Minimal yaitu sangat tidak puas (STP) diberi skor 1

$$1 \times 14 \times 100 = 1400$$

c) Kemudian dicari Intervalnya berdasarkan skor yaitu:

Interval = (hasil pemberian skor maximal - hasil pemberian skor minimal): skor maksimal yang diberikan. = (7000-1400)/5=1120

d) Dari interval tersebut maka indeks kepuasan pelanggan yaitu:

Tabel 3.3 Indeks Kepuasan Pelanggan

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat Tidak Puas	1400-2520	Sangat Tidak Baik
Tidak Puas	2521-3641	Kurang Baik
Cukup Puas	3642-4762	Cukup Baik
Puas	4763-5883	Baik
Sangat Puas	5884-7004	Sangat Baik

3) Perspektif Proses Bisnis *Internal*

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis *internal* dapat dilakukan dengan cara, inovasi, respon times, dan *Quality Process Measurement*. Perspektif ini dapat diukur dengan standar pengukuran menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011 antara lain:

a. *Bed Occupancy Rate (BOR)*

Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85%. Rumus untuk menghitung BOR yaitu:

$$BOR = \frac{\text{Jumlah hari perawatan Rumah Sakit}}{\text{jumlah tempat tidur} \times \text{jumlah hari dalam satu periode}} \times 100\%$$

b. *Average Length of Stay (ALOS)*

Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari. Rumus untuk menghitung ALOS yaitu:

$$ALOS = \frac{\text{Jumlah hari perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}$$

e. TOI (*Turn Over Internal*)

Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.

$$TOI = \frac{(\text{Jumlah tempat tidur x Periode}) - \text{Hari Perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}}$$

f. *Net Death Rate* (NDR)

Nilai NDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar.

$$NDR = \frac{\text{Jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}} \times 100\%$$

g. *Gross Death Rate* (GDR)

Nilai GDR yang idea seharusnya tidak lebih dari 45 per 1000 penderita keluar, kecuali jika terjadi kejadian khusus seperti wabah penyakit, bencana alam, perang dan lain-lain. Rumus untuk menghitung GDR:

$$GDR = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup + mati)}} \times 100\%$$

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilakukan dengan cara tingkat pelatihan karyawan, untuk mengukur seberapa sering perusahaan memberikan pelatihan dan pengembangan kepada sumber daya manusia yang dimilikinya.

a. Tingkat pelatihan karyawan

$$\text{Presentase pelatihan} = \frac{\text{Karyawan yang di } \textit{training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Semakin tinggi tingkat pelatihan karyawan maka semakin baik, karena dianggap perusahaan cukup baik dalam mengelola karyawannya yang bertujuan untuk peningkatan kinerja perusahaan. Hendrawan suprapto,dkk (2006)

b. Retensi Karyawan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Retensi Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan. Hendrawan Suprapto,dkk (2006)

c. Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Produktivitas karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan. Hendrawan suprapto,dkk (2006)

d. Tingkat Kepuasan Karyawan

Dalam penelitian ini tingkat kepuasan karyawan akan dihitung berdasarkan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, berikut ini langkah analisis data antara lain:

1. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Skala ordinal berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-5 yang artinya sebagai berikut (Ghozali 2006: 4):

- a) Sangat tidak puas (STP) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidak baik.
- b) Tidak Puas (TP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik
- c) Cukup Puas (CP) diberi skor 3 untuk kategori Cukup baik
- d) Puas (P) diberi skor 4 untuk kategori Baik
- e) Sangat puas (SP) diberi skor 5 untuk kategori sangat baik

2. Untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan indeks kepuasan minimal dan maksimal ditentukan terlebih dahulu yaitu dengan mengalikan (Sugiyono, 2010: 140):

Dari perhitungan Rumus di atas maka akan menghasilkan Interval tingkat kepuasan pelanggan yaitu:

- a) Pemberian skor Maksimal yaitu sangat puas (SP) diberi skor 5

$$5 \times 11 \times 70 = 3850$$

b) Pemberian skor Minimal yaitu sangat tidak puas (STP) diberi skor 1

$$1 \times 11 \times 70 = 770$$

c) Kemudian dicari Intervalnya berdasarkan skor yaitu:

Interval = (hasil pemberian skor maximal - hasil Pemberian skor minimal): skor maksimal yang diberikan.

$$= (3850-770)/5=630$$

d) Dari interval tersebut maka indeks kepuasan karyawan yaitu:

Tabel 3.4 Indeks Kepuasan Karyawan

Tingkat Kepuasan	Interval Skor	Kriteria Penilaian
Sangat Tidak Puas	770-1400	Sangat Tidak Baik
Tidak Puas	1401-2031	Kurang Baik
Cukup Puas	2032-2662	Cukup Baik
Puas	2663-3293	Baik
Sangat Puas	3294-3924	Sangat Baik