

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting bagi suatu organisasi karena memberikan manfaat yang cukup berarti bagi perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja ini karyawan dapat termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, di samping itu pengukuran kinerja juga dapat memberikan pedoman dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kerja organisasi. Pengukuran kinerja memerlukan alat pengukuran yang tepat yang dapat membantu pencapaian misi dan visi organisasi. Selama ini, alat pengukuran kinerja yang sering digunakan lebih menitikberatkan pada kinerja keuangan seperti *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Profit Margin* dan yang terbaru adalah *Economic Value Added (EVA)* (Soetjipto, 1997:21). Disamping kemudahan dalam memperoleh data untuk pengukuran keuangan, ukuran ini juga merupakan ukuran yang sederhana dan mudah dihitung karena datanya bersifat kuantitatif.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), ketergantungan pada indikator finansial dalam sistem bisnis dapat menyebabkan suatu organisasi mendapatkan gambaran yang bisa menyesatkan di dalam pengelolaan perusahaan. Karena indikator finansial hanya melaporkan hasil atau konsekuensi dari tindakan masa lalu, dan tidak mampu memberikan suatu gambaran tentang kinerja atau prospek dimasa depan. Pengukuran kinerja yang lebih menitikberatkan pada posisi keuangan tidak dapat mengetahui kinerja aset tidak kasat mata (*Intangible asset*), seperti *customer relationship*, *image* perusahaan,

teknologi informasi, kapabilitas karyawan, loyalitas *customer* dan motivasi karyawan. Padahal *intangible asset* sangat penting dan lebih bisa memberikan laba bagi perusahaan.

Melihat keterbatasan alat ukur kinerja yang lebih menitikberatkan pada aset kasat mata (*tangible asset*) atau perspektif keuangan, maka diciptakan suatu alat pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern (Mulyadi, 2001:2).

Balanced Scorecard mampu memberikan suatu gambaran yang lengkap tentang kinerja suatu organisasi karena *Balanced Scorecard* mencoba mengukur kinerja keuangan dan kinerja non keuangan perusahaan dengan mengelompokkan menjadi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke kegiatan konkrit dan berdasarkan itulah ditentukan indikator-indikator untuk mengukur kinerja perusahaan, sehingga pengukuran kinerja tidak lebih menitikberatkan pada perspektif keuangan atau aset yang kasat mata saja (*tangible asset*) tetapi menyeimbangkan antara perspektif keuangan atau aset yang kasat mata (*tangible asset*) dan juga perspektif non keuangan atau aset yang tidak kasat mata (*intangible asset*).

Didalam era persaingan global seperti saat ini Rumah Sakit Islam Purwokerto sudah seharusnya menyadari perlunya penilaian kinerja yang lebih komprehensif untuk memperbaiki kinerja masa lalu dan menentukan tindakan di masa depan dalam mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Dimana seharusnya penilaian kinerja

tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja namun juga memperhatikan dari aspek non keuangannya. Maka dari itu akan dilakukan penelitian dalam pengukuran kinerja sebuah Rumah Sakit Islam di Purwokerto dan akan disusun menjadi skripsi dengan judul “Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana merancang dan mengukur kinerja Rumah Sakit Islam di Purwokerto dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?

1.3 Batasan Masalah

Agar penulisan ini tidak terlalu luas, dan menyimpang dari tujuan penulisan maka diberikan batasan-batasan sebagai berikut :

1. Target ditentukan berdasarkan kinerja standar yang ditentukan pihak manajemen dan peneliti.
2. Periode penelitian adalah tahun 2005.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk merancang dan mengukur kinerja Rumah Sakit Islam Purwokerto dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*

1.5 Manfaat Penelitian

1. Penulis

Penelitian ini merupakan sarana untuk mempraktekkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah ke dalam dunia praktik empiris.

2. Rumah Sakit Islam Purwokerto

Mengetahui kinerja Rumah Sakit jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*.

1.6 Metodologi Penelitian

Metodologi Penelitian yang akan digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1.6.1 Objek Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini penulis melakukan penelitian pada Rumah Sakit Islam Purwokerto.

1.6.2 Metode Pengumpulan Data

1. Data Primer

a. Wawancara

Wawancara langsung dengan pimpinan & staf untuk memperoleh penjelasan tentang visi dan misi organisasi, sejarah dan struktur organisasi, serta data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

b. Observasi

Penulis melakukan pengamatan langsung tentang aktivitas-aktivitas yang ada di Rumah Sakit Islam Purwokerto.

c. Kuesioner

Kuesioner dibagikan untuk mengetahui tingkat kepuasan pasien dan karyawan. Untuk mengukur hal tersebut digunakan Skala Likert dimana tiap pertanyaan dalam kuesioner akan diberikan skor :

SS	= Sangat Setuju	mendapat skor 5
S	= Setuju	mendapat skor 4
R	= Netral	mendapat skor 3
TS	= Tidak Setuju	mendapat skor 2
STS	= Sangat Tidak Setuju	mendapat skor 1

Penyebaran kuesioner dilakukan terhadap terhadap sampel dari populasi pasien dan karyawan yang ada dicari dicari jumlah sampel yang didapat dari total penentuan jumlah sampel dari populasi yang dikembangkan. Sampel diambil menggunakan teknik *purposive sampling* sebanyak 50 pasien dan sebanyak 30 karyawan.

2. Data Sekunder

Data sekunder yang berupa laporan keuangan rumah sakit , data tentang pasien, data tentang karyawan, dan data-data lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

1.6.3 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini meliputi :

1. Pengujian Kuesioner

a Analisis Realibilitas (Keandalan)

Reabilitas menunjukkan penyesuaian antara sesuatu yang diukur (variabel) dengan alat ukur yang dipakai. Untuk menghitung realibilitas kuesioner digunakan *Cronbach Alpha*. Kriteria *Cronbach Alpha* yaitu kurang dari 0,6 berarti kurang reliabel, skala 0,7 berarti bisa diterima (*acceptable*), dan lebih dari 0,8 berarti reliable (Sekaran,2000:312).

b Analisis Validitas (kesahihan)

Uji validitas digunakan untuk menguji instrumen, dalam hal ini adalah kuesioner yang disebarkan apakah valid yakni benar-benar mampu mengukur yang seharusnya diukur. Pada penelitian ini pengujian validitas instrumen menggunakan analisis butir(item analysis) dengan rumus korelasi *Product Moment*.

2 Merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi Rumah Sakit Islam Purwokerto

Langkah-langkah yang dilakukan yaitu :

- a Mengidentifikasi visi dan misi.
- b Mengidentifikasi tujuan setiap perspektif berdasarkan kondisi Rumah Sakit Islam Purwokerto dalam mencapai visinya.
- c Menentukan tolak ukur-tolak ukur keempat perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan kondisi yang memungkinkan untuk diukur pada Rumah Sakit Islam Purwokerto .
- d Menentukan target dari tolak ukur-tolak ukur tersebut.

3 Melakukan penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Islam Purwokerto.

Langkah-langkah yang dilakukan :

- a Mengolah data yang diperoleh dari Rumah Sakit Islam Purwokerto.
- b Membandingkan data yang diolah dengan target yang ingin dicapai berdasar tolak ukur-tolak ukur setiap perspektif *Balanced Scorecard*.
- c Menarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian.

Kesimpulan tentang hasil penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* ditentukan berdasarkan masing-masing tolak ukur-tolak ukur masing-masing perspektif, dan akan disimpulkan tentang kinerja Rumah Sakit Islam Purwokerto secara keseluruhan.

1.6.4 Adapun tolak ukur-tolak ukur yang akan digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan.

a. Pertumbuhan Pendapatan

$$\text{Rumus} = \frac{(\text{Pendapatan thn}_x - \text{Pendapatan thn}_{x-1})}{\text{Pendapatan thn}_{x-1}} \times 100\%$$

b. $ROI = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}}$

2. Perspektif Pelanggan

a. $Customer Retention = \frac{\text{Jumlah Pasien Lama thn}_x}{\text{Jumlah Pasien Lama thn}_{x-1}} \times 100\%$

b. $Customer Acquisition = \frac{\text{Jumlah Pasien Baru}_x}{\text{Jumlah Pasien}} \times 100\%$

c. $Tingkat Kepuasan Pasien = \text{Skala penilaian dari 1-5}$

3. Perspektif Bisnis internal

a. Pertumbuhan Tindakan Operasi

$$\text{Rumus} = \frac{(\text{Jml Operasi thn}_x - \text{Jml Operasi Thn}_{x-1})}{\text{Jml Operasi thn}_{x-1}} \times 100\%$$

b. Jumlah Pasien Rujukan

$$\text{Rumus} = \frac{\text{Jumlah pasien rujukan masuk}}{\text{Jml pasien}} \times 100\%$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. $Separation\ rate = \frac{\text{Tenaga kerja yang keluar}}{\text{Jml rata - rata karyawan}} \times 100\%$

b. Jumlah Karyawan yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan :

Rumus : $\frac{\text{Jml kary. yg mengikuti pend \& pelat}}{\text{Jml Karyawan}} \times 100\%$

c. Tingkat Kepuasan Karyawan : Skala penilaian dari 1-5

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Isi dari bab ini berkaitan dengan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian serta sistematika penulisan

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan dibahas mengenai teori-teori yang mendasari penulisan skripsi ini.

BAB III : GAMBARAN UMUM ORGANISASI

Bab ini menggambarkan kondisi organisasi yang menyangkut sejarah rumah sakit, struktur organisasi rumah sakit, tenaga kerja rumah sakit, kinerja rumah sakit dewasa ini.

BAB IV : ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil analisa data serta pembahasan atas perancangan dan pengukuran kinerja melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan dan saran-saran yang direkomendasikan.

