

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Kinerja dalam suatu periode dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi atau perusahaan, selama ini pengukuran kinerja secara tradisional perusahaan hanya mengutamakan ukuran finansial, hal ini kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua perusahaan (Ilyas, 2012).

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting bagi proses pengendalian manajemen bagi sektor publik. Terdapat enam tujuan dalam pengukuran kinerja sektor publik: 1. Untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, 2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai, 3. Memperbaiki kinerja pada periode berikutnya, 4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan *reward* dan *punishment*, 5. Memotivasi pegawai, 6. Menciptakan akuntabilitas publik (Mahmudi, 2010).

Pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat di banyak Negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berusaha menjadi yang terdepan dalam mewujudkan lingkungan yang kompetitif. Selama ini, pengukuran

kinerja hanya dilakukan dengan menggunakan tradisional dan hanya menitik beratkan pada sisi finansial atau keuangan saja. Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi keuangan, tetapi juga non keuangan. Dengan kata lain, hanya melihat ukuran-ukuran keuangan atau finansial saja tidak akan dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan.

mengemukakan, penerapan *balanced scorecard* pada sektor bisnis untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*). Sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai, misi dan pencapaian. Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar, sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi (Auora, 2010).

Dipandang dari segmentasi kelompok masyarakat, secara umum klinik merupakan layanan jasa yang menyediakan layanan untuk kalangan menengah ke bawah. Besarnya tarif dan mutu faktor pelayanan terkadang tidak memuaskan pasien klinik.

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen yang sangat penting dan strategis yang membantu sebuah organisasi tidak hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga memutuskan atau mengelola strategi, yang diperlukan untuk diadopsi atau dimodifikasi sehingga tujuan jangka panjang tercapai (Sharma, 2009).

Klinik Sehat Keluarga Doktor Bastian 24 Jam selama ini menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional yang berfokus pada aspek keuangan saja. Sementara aspek non keuangan terabaikan. Melihat fenomena tersebut, maka perlu

digunakan alternatif pengukuran kinerja untuk Klinik Sehat Keluarga Doktor Bastian 24 Jam dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat dan terukur tidak hanya dinilai dari aspek keuangan saja, tetapi juga dinilai dari aspek non keuangan. Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul penelitian **”Analisis Kinerja Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam dengan Perspektif *Balanced Scorecard*”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini berdasarkan latar belakang di atas adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kinerja Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam dari perspektif keuangan?
2. Bagaimanakah kinerja Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimanakah kinerja Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimanakah kinerja Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kinerja pelayanan kesehatan pada Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam dari perspektif keuangan.

2. Menganalisis kinerja pelayanan kesehatan pada Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam dari perspektif pelanggan.
3. Menganalisis kinerja pelayanan kesehatan pada Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam dari perspektif proses bisnis internal.
4. Menganalisis kinerja Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini di harapkan dapat bermanfaat bagi:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini sangat bermanfaat untuk menambahkan wawasan dan pengetahuan peneliti mengenai bagaimana pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard*, khusus nya pada Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam .

2. Bagi klinik keluarga sehat Doktor Bastian 24 Jam

Hasil penelitian ini di harapkan dapat menjadi referensi untuk melihat pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yang mungkin dapat menjadi evaluasi dan bahan untuk meningkatkan kinerja.

3. Bagi Akademik

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi salah satu referensi untuk melakukan penelitian selanjutnya.

1.5 Batasan Masalah & Originalitas

Agar penelitian ini terarah maka perlu adanya batasan masalah dalam penelitian. Dalam penelitian ini peneliti hanya menilai kinerja klinik Sehat Doktor Bastian 24 Jam menggunakan *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Sri Lestari yang berjudul Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 Dan 2014. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah lokasi penelitian dimana pada penelitian sebelumnya dilakukan di rumah sakit, sedangkan penelitian ini dilakukan di Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mengupas tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah & originalitas dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab kedua ini, peneliti menguraikan tentang pengukuran kinerja, manfaat pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, klinik, dan penelitian relevan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti menguraikan tentang objek penelitian, jenis penelitian populasi sampel, jenis sumber data, teknik pengumpulan data, defenisi operasional variabel penelitian dan teknik analisi data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian analisis data penelitian dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini berisikan kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sehingga kinerja sangat penting untuk dikaji dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan pembangunan kesehatan sehingga memberikan kejelasan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja personel. Menurut Irham Fahmi (2010: 2) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi baik yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

Sedangkan menurut (Muhamad Mahsun 2013: 25), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program yang dibuat dalam sebuah kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu organisasi. Pengukuran kinerja (*Performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan) hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan, ini merupakan sebuah sistem.

2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja di dalam organisasi perusahaan digunakan untuk mengetahui kinerjanya serta memiliki manfaat dalam pelaksanaannya. Manfaat pengukuran kinerja antara lain yaitu untuk mengetahui apakah tujuan dari suatu organisasi telah tercapai, selain itu untuk memastikan apakah strategi yang ditetapkan sudah berjalan dengan baik, dengan kata lain bahwa faktor-faktor tersebut bisa meningkatkan kinerja personal dan organisasi.

Menurut Ihyaul Ulum (2012: 21), secara umum manfaat dari pengukuran kinerja adalah:

- 1) Untuk mengomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*).
- 2) Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian.
- 3) Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan.

Muhamad Mahsun (2013: 33), mengatakan bahwa manfaat pengukuran kinerja baik internal maupun eksternal organisasi sektor publik yaitu:

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana dalam hal ini yaitu karyawan terhadap ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kinerja berupa strategi perusahaan yang telah disepakati.
- 3) Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja kemudian membandingkannya dengan rencana kerja untuk memperbaiki kinerja.

2.1.3 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan pengembangan dari cara pengukuran keberhasilan organisasi atau perusahaan dengan cara mengintegrasikan beberapa teknik pengukuran atau penilain kinerja yang terpisah-pisah yang terdiri atas empat perspektif. Empat perspektif *Balanced Scorecard* meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Irham Fahmi (2010: 209), *Balanced Scorecard* merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan target bersifat jangka panjang yang menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton dalam Irham Fahmi (2010: 211), perusahaan menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen sebagai berikut:

- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Dari berbagai pendapat ahli tentang manfaat *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* di dalam perusahaan akan memberikan manfaat yaitu memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis dan meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.1.4 Klinik

Klinik menurut kamus bahasa Indonesia pertama bagian rumah sakit atau lembaga kesehatan tempat orang berobat dan memperoleh advis medis serta tempat mahasiswa kedokteran melakukan pengamatan terhadap kasus penyakit yang di derita para pasien kedua balai kesehatan pengobatan khusus, keluarga berencana, dan penyakit paru-paru ketiga organisasi kesehatan yang bergerak dalam penyediaan pelayanan kesehatan kuratif biasanya terhadap satu macam gangguan kesehatan.

Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan atau spesialisik diselenggarakan oleh lebih dari satu jenis tenaga kesehatan (perawat dan bidan) dan di pimpin oleh seorang tenaga medis (dokter-dokter spesialis dokter gigi atau dokter gigi spesialis).

Sebuah klinik (atau rawat jalan klinik atau klinik perawatan rawat jalan) adalah fasilitas perawatan kesehatan yang dikhususkan untuk perawatan pasien rawat jalan.

Klinik dapat di operasikan, dikelola dan di danai secara pribadi atau publik, dan biasanya meliputi perawatan kesehatan primer kebutuhan populasi di masyarakat lokal. Berbeda dengan rumah sakit yang lebih besar yang menawarkan perawatan khusus dan mengakui pasien rawat inap untuk menginap semalam.

Klinik pratama adalah klinik yang menyelenggarakan pelayanan medis dasar sedangkan, klinik utama adalah klinik yang menyelenggarakan pelayanan medikspesialistik atau pelayanan medik dasar dan spesialistik. Sifat pelayanan kesehatan yang di selenggarakan bisa berupa rawat jalan, *one day care*, rawat inap, dan atau *home care*.

Berdasarkan jenis pelayanannya klinik ini dapat menjadi 2 yaitu klinik pratama dan klinik utama klinik ini dapat di selenggarakan oleh pemerintah, pemerintah daerah atau masyarakat.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, klinik adalah sebuah organisasi yang bergerak dalam pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui rencana pembangunan kesehatan dan merupakan suatu sistem sosial yang terdapat objek manusia sebagai pasien.

2.2 Penelitian Relevan

Tabel 1.1. Jurnal Pendukung

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
1	Purnama Nita, Syahrir A. Pasinringi, Alimin Maidin (2012).	Kinerja balai kesehatan mata masyarakat	Kinerja BKMM berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> adalah sebesar 51.00% dan

		<p>makasar dengan perspektif <i>balanced scorecard</i>.</p>	<p>termasuk kategori kurang sehat. Adapun keterkaitan masing-masing kinerja yaitu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (berupa pelatihan, kapabilitas pegawai dan teknologi informasi) bersama dengan perspektif keuangan akan meningkatkan kepuasan pegawai.</p>
2	Sri Lestari (2016).	<p>Pengukuran kinerja dengan pendekatan <i>balanced scorecard</i> pada rumah Sakit PKUMuhamadiyah Gombong tahun 2013 dan 2014</p>	<p>Berdasarkan data dan hasil perhitungan yang di sajikan dapat dilihat tingkat retensi pelanggan dari tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami Peningkatan sebesar 0,12% dimana retensi pelanggan untuk tahun 2013 sebesar 61,19% menjadi 61,32% pada tahun</p>

		<p>2014. bahwa kinerja perspektif pelanggan jika dilihat dari retensi pelanggan dapat dikatakan “Baik”. Dapat disimpulkan bahwa total aset yang dimiliki rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong mengalami peningkatan. Total aset yang dimiliki rumah sakit untuk tahun 2013 yaitu Rp.17.617.879.442 dan pada tahun 2014 mengalami peningkatan menjadi Rp.17.968.397.567.</p> <p>Pendapatan yang diperoleh rumah sakit mengalami peningkatan dimana pendapatan rumah sakit untuk tahun 2013 yaitu Rp.38.801.775.710, menjadi Rp.39.031.201.299 pada</p>
--	--	---

		<p>tahun 2014. Laba bersih yang dihasilkan rumah sakit untuk tahun 2013 yaitu Rp. 4.013.505.271, mengalami peningkatan pada tahun 2014 menjadi Rp. 4.446.323.503.</p> <p>Disimpulkan bahwa Bisnis internal pencapaian rasio BOR, GDR dan NDR pada tahun 2014 mengalami peningkatan, rasio TOI yang dicapai tetap, sedangkan untuk rasio ALOS mengalami penurunan.</p> <p>Dapat disimpulkan pembelajaran dan pertumbuhan bahwa tingkat kepuasan karyawan mencapai Skor 3433 pada interval “puas” yaitu 3429-4235. Pencapaian skor terendah pada item</p>
--	--	---

			<p>pertanyaan nomor 9 berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya dengan pencapaian skor sebesar 274 sedangkan untuk terendah kedua yaitu item pertanyaan nomor perhatian rumah sakit dalam hal saran/usulan dari karyawan dengan skor perolehan yaitu 275, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan tidak puas dengan rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong berkaitan dengan pemberian kesempatan untuk jenjang karier berikutnya dan saran atau usulan dari karyawan.</p>
--	--	--	--

3	Moris Delmi Hawa (2016).	<p>Analisis kinerja Rumah Sakit berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> di rumah sakit umum daerah Tanjung Pura Langkat. Perspektif Keuangan.</p>	<p>Pengukuran kinerja RSUD Tanjung Pura selama tiga tahun terakhir yaitu tahun 2013 – 2015 dari perspektif keuangan dinilai dengan menggunakan instrumen <i>Value for Money</i> yang terdiri dari rasio ekonomi, rasio efisiensi, rasio efektivitas. Hasil penilaian perspektif keuangan secara umum RSUD Tanjung Pura menunjukkan bahwa telah ekonomis hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa realisasi pengeluaran selalu lebih kecil atau sama dengan 100% dan tidak pernah lebih dari 100%.</p> <p>Hasil pengukuran kinerja RSUD Tanjung Pura dari perspektif pelanggan</p>
---	--------------------------	---	--

		<p>pada tahun 2013 – 2015 dinilai dengan mengukur persentase retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Dua tahun terakhir yaitu pada tahun 2013 dan 2014 retensi pelanggan memiliki kinerja yang kurang baik. Persentase retensi pelanggan pada tahun 2013 tidak mencapai atau lebih dari 100% yaitu 95,51% dan tahun 2014 persentase retensi pelanggan hanya 85,26%. Akan tetapi pada tahun 2015 persentase retensi pelanggan mengalami peningkatan yaitu 109,15%.</p> <p>Dalam penelitian ini pengukuran kinerja dari perspektif bisnis internal hasil penelitian ini menunjukkan bahwa</p>
--	--	---

		<p>indikator rawat inap dengan BOR (persentase tempat tidur berisi) tidak memenuhi angka ideal sesuai dengan standar depkes dimana standar yang telah ditentukan yaitu 60 – 80 % sedangkan pada tahun 2013, yaitu hanya sebesar 31,70%, tahun 2014, sebesar 29,19%, dan tahun 2015 38,43%.</p> <p>BTO (frekuensi pemakaian tempat tidur) RSUD Tanjung Pura tiga tahun terakhir tidak sesuai dengan standar Depkes (40 – 50 kali/tahun). Tahun 2013, BTO RSUD Tanjung Pura yaitu 36,84 kali/tahun, tahun 2014 yaitu 30,82 kali/tahun, dan tahun 2015, 34 kali/tahun.</p> <p>Hasil pengukuran indikator</p>
--	--	--

			<p>perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hamper semuanya baik, hasil pengukuran kepuasan pegawai baik, persentase pegawai yang mengikuti pelatihan juga baik, dan <i>turnover</i> pegawai sangat kecil sehingga dinilai baik. Kinerja RSUD Tanjung Pura dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2013 – 2015 sudah tergolong baik.</p>
--	--	--	--

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek penelitian

Penelitian akan dilakukan di Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam, jalan Garuda Sakti km 2 Pekanbaru, Propinsi Riau.

3.2 Jenis penelitian

Jenis penelitian ini dengan menggunakan data kualitatif dan kuantitatif, Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Iqbal Hasan (2000), populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan 28 beserta dokter dan pasien pelanggan dalam 1 bulan mencapai 900 orang, dari Klinik Sehat Doktor Bastian 24 Jam.

Dalam menentukan jumlah sampel menggunakan rumus yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

E = Persentase Kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel dan dapat ditolerir yaitu 10%.

1. Sample Pasien

Dalam penelitian ini penulis mengambil ukuran populasi dengan jumlah pasien yang terkecil sehingga perhitungannya yaitu:

$$n = \frac{900}{1+900 (0.1)^2}$$

$$n = \frac{900}{1+9}$$

$$n = \frac{900}{10}$$

$$n = 90$$

dari perhitungan di atas maka ukuran sampel ditentukan 90 responden.

2. Sampel Karyawan

Dalam penelitian ini penulis mengambil ukuran populasi dengan jumlah Karyawan yang terkecil sehingga perhitungannya yaitu:

$$n = \frac{28}{1+28(0,1)^2}$$

$$n = \frac{28}{1+0,28}$$

$$n = \frac{28}{1,28}$$

$$n = 21,8$$

$$n = 22$$

dari perhitungan di atas maka ukuran sampel ditentukan 22 responden.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 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 klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam.

3.4.2 Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dan sudah terolah serta didapat lewat dokumen. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan teknik dokumentasi yaitu :

- a. Laporan keuangan klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam.
- b. Laporan kunjungan pasien.
- c. Laporan mutu pelayanan klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Metode Dokumentasi

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:

- 1) Perspektif keuangan: Laporan Keuangan Pasien Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam.

- 2) Perspektif pelanggan: Data laporan Kunjungan Pasien Klinik Keluarga Sehat Dokter Bastian 24 Jam.
- 3) Perspektif proses bisnis internal: Data Laporan Mutu Pelayanan Klinik Keluarga Sehat Dokter Bastian 24 Jam.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Data karyawan Klinik Keluarga Sehat Dokter Bastian 24 Jam.

3.5.2 Kuesioner

Metode kuesioner menurut Sugiyono (2010: 199), “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 Klinik Keluarga Sehat Dokter Bastian 24 Jam.

3.5.3 Wawancara

Metode wawancara dilakukan untuk menganalisis tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan Klinik Keluarga Sehat Dokter Bastian 24 Jam.

3.6 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu:

1.) Kinerja Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini terdapat beberapa indikator yang dijadikan pengukuran kinerja perspektif keuangan dengan mengacu pada Klinik Sehat Dokter Bastian 24

Jam. Indikator atau rasio-rasio yang digunakan adalah sebagai berikut: NPM (*Net Profit Margin*), ROI (*Return On Investment*), Tingkat Efektivitas dan Tingkat Efisiensi.

2.) Kinerja perspektif pelanggan

Pengukuran kinerja perspektif pelanggan dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh Klinik. Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu: *Customer Retention* (tingkat retensi pelanggan), *Customer Acquisition* (kemampuan menguasai pelanggan), *Customer Satisfaction* (Tingkat kepuasan pelanggan).

3.) Kinerja Perspektif Proses bisnis Internal

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal merupakan indikator kualitas pelayanan yang diberikan pihak Klinik Keluarga Sehat Dokter Bastian 24 Jam terhadap pelanggannya dalam hal ini yakni pasien. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut: Proses Inovasi yang dilakukan Perusahaan, *Bed Occupancy Rate* (BOR), *Average Length of Stay* (ALOS), *Turn Over Interval* (TOI), *Net Death Rate* (NDR), *Gross Death Rate* (GDR), *Respond Times*.

4.) kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu: retensi karyawan, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan pelatihan karyawan.

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah berupa angket untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

3.1. Tabel Kepuasan Pelanggan

Variabel	Indikator
Tingkat Kepuasan Pelanggan	1. Jaminan
	2. Daya Tanggap
	3. Empati
	4. Keandalan
	5. Bukti Langsung

Sumber: Sri Lestari, 2016.

3.2 Tabel Kepuasan Karyawan

Variabel	Indikator
Tingkat Kepuasan Karyawan	1. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
	2. Dukungan yang diberikan kepada karyawan.
	3. Kemudahan dalam memperoleh informasi.
	4. Pengakuan akan hasil kerja yang baik.
	5. Kepuasan karyawan secara keseluruhan.

Sumber: Sri Lestari, 2016.

3.8 Teknik Analisis Data

Menurut sugiyono (2008:105) metode deskriptif analisis merupakan metode penelitian dengan cara mengumpulkan data-data sesuai dengan yang sebenarnya kemudian data-data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk dapat memberikan gambaran mengenai masalah yang ada.

Untuk mendapatkan data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor kesimpulan dari penelitian maka dilakukan langkah langkah analisis yang disesuaikan dengan kriterianya sebagai berikut:

Tabel 3.3
Kriteria Analisis Data Pada Pelanggan dan Karyawan

Nilai	Rentang % Skor	Kriteria
5	81%-100%	Sangat Baik
4	61%-80%	Baik
3	41%-60%	Cukup Baik
2	21%-40%	Tidak Baik
1	0%-20%	Sangat Tidak Baik

Sumber: Riduwan (2012:87-90).

Menggunakan Rumus:

$$\text{Persentase skor} = \frac{\text{Jumlah indikator per kategori}}{\text{Jumlah indikator total kategori}} \times 100\%$$

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus diatas, dihasilkan angka dalam bentuk persen (%). Klasifikasi skor tersebut selanjutnya diubah menjadi klasifikasi dalam bentuk persentase indikator untuk setiap kategori yang telah dikembangkan kemudian dideskripsikan dengan kalimat bersifat kualitatif.

1. Perspektif Pelanggan

A.) *Customer Retention* (Tingkat Retensi Pelanggan) Pengukuran Kinerja pada perspektif ini digunakan untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang yang diberikan oleh Klinik Keluarga Sehat Dokter 24 Jam.

Customer Retention adalah suatu aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mempertahankan pelanggannya. *Customer Retention* yang sukses dimulai dengan kontak pertama perusahaan dengan pelanggan yang berlanjut secara terus menerus. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), mengukur tingkat dimana perusahaan berhasil memelihara dan mempertahankan hubungan baik yang terus-menerus dengan pelanggannya. Indikator ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menjaga hubungan dengan pelanggan. Menurut Thomas Sumarsan (2011), retensi pelanggan dilakukan menggunakan rumus:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Kriteria Retensi Pelanggan yaitu :

Tabel 3.4
Kriteria Retensi Pelanggan

No.	Rentang % Skor	Kriteria
1	81% - 100%	Sangat Baik
2	61% - 80%	Baik
3	41% - 60%	Cukup Baik
4	21% - 40%	Tidak Baik
5	0% - 20%	Sangat Tidak Baik

Sumber: Riduwan (2012:87-90)

Menentukan kriteria retensi pelanggan adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang, sehingga kriteria setiap retensi pelanggan diberikan berdasarkan sebagai berikut:

Menentukan kriteria retensi adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang, sehingga skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan kriteria Sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, sangat tidak baik.

B.) Customer Acquisition (kemampuan menguasai pelanggan)

Customer Acquisition menunjukkan sejauh mana kemampuan unit bisnis menarik pelanggan baru. Kemampuan menguasai pelanggan (*Customer Acquisition*) menunjukkan sejauh mana kemampuan unit bisnis menarik pelanggan baru. Menurut Thomas Sumarsan (2011), indikator ini mengukur kemampuan perusahaan, untuk memperoleh pelanggan baru pada perusahaan untuk memperoleh tambahan pendapatan. Akuisisi pelanggan diukur menggunakan rumus:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Kriteria Retensi menguasai Pelanggan yaitu :

Tabel 3.5
Kriteria Kemampuan Menguasai Pelanggan

No.	Rentang % Skor	Kriteria
1	81% - 100%	Sangat Baik
2	61% - 80%	Puas
3	41% - 60%	Cukup Baik
4	21% - 40%	Tidak Puas
5	0% - 20%	Sangat Tidak Puas

Sumber : Riduwan (2012:87-90)

Menentukan kriteria kemampuan menguasai pelanggan adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang, sehingga skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan kriteria kinerja kriteria Sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, sangat tidak baik.

2. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan dalam penerapannya digunakan untuk mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit berdasarkan aspek keuangan. Perspektif Keuangan digunakan untuk mengetahui pandangan pemegang saham tentang kinerja keuangan perusahaan.

A.) Tingkat Efisiensi (Rasio Efisiensi) :

Efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan. Apabila sasaran yang ingin dicapai oleh suatu kebijakan publik ternyata sangat sederhana sedangkan biaya yang dikeluarkan melalui proses kebijakan terlampau besar, dibandingkan dengan hasil yang dicapai, hal ini berarti kegiatan kebijakan tidak layak untuk dilaksanakan. Tingkat efisiensi diukur menggunakan rumus:

$$\text{Tingkat Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi biaya untuk memperoleh pendapatan}}{\text{Realisasi pendapatan}} \times 100\%$$

Kriteria Efisiensi yaitu:

Tabel 3.6
Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan

Kriteria Efisiensi	Keterangan
>100%	Tidak Efisiensi
90,00%-100%	Kurang efisiensi
80,00%-90,00%	Cukup Efisiensi
60,00%-80,00%	Efisiensi
<60%	Sangat Efisiensi

(Abdul Halim, 2007: 234).

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.

B.) Rasio Efektivitas

Efektivitas berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Ukuran efektivitas dapat diartikan sebagai suatu standar akan terpenuhinya sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Rasio efektivitas untuk mengukur output dari organisasi sektor publik terhadap target-target pendapatan sektor publik. Rasio efektivitas diukur menggunakan rumus:

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \frac{\text{realisasi pendapatan}}{\text{target pendapatan}} \times 100\%$$

Kriteria efektifitas Kinerja efektivitas yaitu :

Tabel 3.7
Kriteria Efektivitas Kinerja Keuangan

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

(Abdul Halim, 2007: 234).

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

3. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja pada perspektif Bisnis Internal untuk mengetahui bagaimana kualitas yang diberikan rumah Klinik keluarga sehat Doktor Bastian 24 Jam terhadap pelanggannya, sehingga perusahaan mampu mengetahui apa yang harus diunggulkan perusahaan kepada pelanggannya, ada lima dimensi karakteristik yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kualitas layanan. Lima dimensi karakteristik kualitas pelayanan yaitu:

- a. *Tangibles* (bukti langsung), dalam dimensi ini meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.

- b. *Realibility* (Keandalan), dalam dimensi berkaitan dengan kemampuan dalam memberikan pelayanan sesegera mungkin serta memuaskan sesuai dengan yang telah dijanjikan.
- c. *Responsivenees* (daya tangkap), dalam dimensi berkaitan dengan keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang tanggap.
- d. *Assurance*(Jaminan), dalam dimensi ini meliputi kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko ataupun keragu-raguan.
- e. *Emphaty*, dalam dimensi ini meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan pelanggan.

Pengukuran perspektif bisnis dan internal, selama periode pengamatan akan terlihat sangat baik, apabila memenuhi 5 dimensi karakteristik. Kualitas pelayanan ini dilihat dari data di lapangan.

4. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilihat melalui:

A.) Retensi Karyawan

Penilaian yang dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat dinilai dari tingkat retensi karyawan. Retensi Karyawan mengukur seberapa kemampuan Klinik Keluarga Sehat Doktor Bastian 24 Jam. Menurut

Hendrawan Suprpto, dkk (2006:217), dalam mempertahankan karyawan yang kompeten. Retensi karyawan dilakukan dengan rumus:

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Kriteria retensi karyawan :

Tabel 3.8
Kriteria retensi karyawan

No.	Rentang % Skor	Kriteria
1	81% - 100%	Sangat Baik
2	61% - 80%	Baik
3	41% - 60%	Cukup Baik
4	21% - 40%	Tidak Baik
5	0% - 20%	Sangat Tidak Baik

Sumber: Riduwan (2012:87-90).

Menentukan kriteria retensi kinerja karyawan adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang, sehingga Skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan sebagai berikut:

Menentukan kriteria retensi adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang, sehingga skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan kriteria Sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, sangat tidak baik.

B) Tingkat Pelatihan Karyawan

Tingkat pelatihan karyawan digunakan untuk mengetahui persentase pelatihan karyawan yang dilakukan pada perusahaan terhadap karyawannya. Indikator ini untuk menjaga dan meningkatkan kemampuan, keahlian dan pengetahuan karyawan agar

kompeten dalam menjalankan tugasnya. Tingkat Pelatihan Karyawan diukur dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang dilatih dengan jumlah karyawan. Menurut Hendrawan Suprpto,dkk (2006: 217). Tingkat pelatihan karyawan di lakukan dengan rumus:

$$\text{Tingkat Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yang di latih}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Kriteria pelatihan karyawan :

Tabel 3.9
Kriteria pelatihan karyawan

No.	Rentang % Skor	Kriteria
1	81% - 100%	Sangat Baik
2	61% - 80%	Baik
3	41% - 60%	Cukup Baik
4	21% - 40%	Tidak Baik
5	0% - 20%	Sangat Tidak Baik

Sumber : Riduwan (2012:87-90)

Menentukan kriteria pelatihan Karyawan adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang, sehingga Skor tiap-tiap kinerja diberikan berdasarkan kriteria kinerja kriteria Sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, sangat tidak baik.