

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Pengukuran kinerja sangat berguna untuk membandingkan kinerja organisasi periode lalu, periode sekarang dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui kinerja mengalami peningkatan atau mengalami penurunan. Pengukuran kinerja juga sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik.

Selama ini pengukuran kinerja umumnya hanya dilakukan secara tradisional. Pengukuran kinerja secara tradisional lebih menekankan kepada aspek finansial, padahal dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi finansial, tetapi juga non finansial. Kinerja perusahaan yang hanya dinilai dari sisi keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsional. Robert S. Kaplan dan Norton mengungkapkan bahwa penilaian kinerja yang hanya berfokus pada finansial saja belum bisa mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu organisasi sudah baik atau belum, karena pengukuran kinerja yang berdasarkan aspek keuangan saja mengakibatkan orientasi perusahaan hanya mengarah pada kepentingan jangka pendek tanpa memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Ukuran-ukuran finansial tidak memberikan gambaran yang nyata mengenai keadaan perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal diluar sisi finansial, seperti sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, yang keduanya merupakan roda penggerak perusahaan. Sistem ini lazim dilakukan dan mempunyai beberapa kelebihan, akan tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya menimbulkan adanya kelemahan.

Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek. Sedangkan kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan.

Mengingat keterbatasan-keterbatasan di atas, mendorong Robert S. Kaplan dan David P. Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang merupakan suatu sistem manajemen yang memungkinkan perusahaan memperjelas strategi, menerjemahkan strategi menjadi tindakan dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat. *Balanced Scorecard* menjelaskan bahwa tujuan unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi organisasi dan strategi kedalam tujuan-tujuan operasional dan mengukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Rumah sakit umum daerah merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum daerah sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Rumah Sakit Umum Daerah Gunungsitoli merupakan salah satu organisasi perangkat daerah milik Pemerintah Daerah Kabupaten Nias yang berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara optimal, profesional dan meningkatkan mutu secara terus menerus. Dalam beberapa tahun terakhir, Rumah Sakit Umum Daerah Gunungsitoli menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan dan adanya pertumbuhan pendapatan. Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar pelayanan minimal yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Standar pelayanan minimal ini melihat mutu pelayanan secara keseluruhan. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh rumah sakit tersebut masih berada diantara standar pelayanan minimal tersebut, maka kinerja rumah sakit dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat

dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja rumah sakit tersebut sudah dikatakan baik atau buruk.

Konsep pengukuran kinerja hanya pada aspek finansial saja, saat ini mulai ditinggalkan karena dianggap hanya mengejar tujuan kemampuan laba (*profitability*) jangka pendek semata. Sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif tercermin dalam *Balanced Scorecard*, suatu alternatif dalam mengukur kinerja selain mempertimbangkan faktor finansial juga faktor non finansial.

Melihat fenomena tersebut diatas, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen yang dimiliki *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi melalui empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi organisasi dan nantinya setelah aspek-aspek non finansial tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Gunungsitoli menjadi lebih baik dari sekarang.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SUATU SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH GUNUNGSITOLI”**.

1.2 Perumusan Masalah

Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya secara tradisional, yaitu hanya dengan menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Perusahaan cenderung berorientasi pada

keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Moh.Nazir mengemukakan bahwa:

“Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antar kegiatan atau antar fenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada.”¹

Sehubungan dengan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi masalah dalam pembahasan skripsi ini adalah Bagaimanakah penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem penilaian kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Gunungsitoli?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah, maka secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem penilaian kinerja pada Rumah Sakit Umum Gunungsitoli.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

¹Moh, Nazir., **Metode Penelitian**, Cetakan Kesepuluh: Ghalia Indonesia, Jakarta, 2014, hal. 96.

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai pembuktian keefektifan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren dan terukur pada suatu perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada pihak-pihak yang membutuhkan, yaitu:

a. Bagi RSUD Gunungsitoli

Memberikan masukan kepada Rumah Sakit Umum Daerah Gunungsitoli dalam memilih dan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem penilaian kinerja.

b. Bagi Pemerintah Daerah

Memberikan kontribusi bagi pemerintah daerah dalam pengambilan kebijakan mengenai penilaian kinerja pada instansi-instansi pemerintah daerah agar lebih komprehensif mencakup semua aspek.

c. Bagi Akademik

Memberikan manfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja manajemen dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

d. Bagi Penulis

Sebagai nilai tambah bagi penulis untuk meningkatkan wawasan, pengetahuan dan kemampuan dalam penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem penilaian kinerja.

e. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan acuan informasi dan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam melakukan penelitian yang sejenis.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai gambaran sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Stephen dan Mary Coulter mengatakan bahwa:

Kinerja adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas. Entah aktivitas tersebut adalah berjam-jam latihan intensif sebuah konser atau balap atau melaksanakan kewajiban kerja seefisien dan seefektif mungkin, kinerja adalah apa yang dihasilkan dari aktivitas tersebut.²

Sedangkan Menurut Wibowo menyatakan bahwa:

“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi”³

Berdasarkan defenisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil dalam melaksanakan tugas, dimana sasaran dan tujuan yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki individu dalam suatu perusahaan.

Suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan adalah sesuatu yang diharapkan perusahaan untuk dicapai. Tujuan perusahaan dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing dan meningkatnya kinerja perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola keuangan merupakan representasi dari kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kegiatan mengevaluasi kinerja atau menilai kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Hasil dari evaluasi kinerja ini akan dapat dijadikan sebagai umpan balik bagi formulasi atau implementasi strategi. Untuk menghindari agar tidak terjadi penyimpangan, perlu dilakukan perubahan, misalnya perubahan rencana atau kegiatan termasuk pengendaliannya.

²Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management*, 10th Edition, **Manajemen**, Alih Bahasa: Bob Sabran dan Devri Barnadi Putera, Buku Dua, Edisi Kesepuluh, Erlangga, Jakarta, 2010, hal.188.

³Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Kelima, Cetakan Kesepuluh: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2016, hal.7.

Sementara itu menurut Eugene F. Brigham dan Joel F. Houston mengatakan bahwa profitabilitas adalah “... **hasil akhir dari sejumlah kebijakan dan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan.**”⁴

Dari defenisi tersebut dinyatakan bahwa kinerja keuangan merupakan suatu kondisi keuangan yang menunjukkan hasil akhir dari seluruh kebijakan perusahaan, khususnya kebijakan keuangan yang bertumpu pada pendayagunaan seluruh sumberdaya secara efektif dan efisien dan juga menunjukkan pengaruh secara keseluruhan dari likuiditas, pengelolaan aktiva maupun solvabilitas yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba semaksimal mungkin.

Menurut Kasmir mengatakan bahwa:

“Rasio keuangan merupakan kegiatan membandingkan angka-angka yang ada dalam laporan keuangan dengan cara membagi satu angka dengan angka lainnya.”⁵

Dengan demikian rasio merupakan alat-alat analisis yang selalu digunakan untuk mengukur kekuatan atau kelemahan yang dihadapi perusahaan di bidang keuangan.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

⁴Eugene F. Brigham and Joel F. Houston, *Fundamentals of Financial Management, 10th Edition*, **Dasar-Dasar Manajemen Keuangan**, Alih Bahasa: Ali Akbar Yulianto, Buku Satu, Edisi Kesepuluh: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal.107.

⁵Kasmir, **Analisis Laporan Keuangan**, Edisi Pertama, Cetakan Kedelapa: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015, hal.104.

⁶Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Ketiga, Cetakan Keenam: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal.232.

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok, yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Wibowomengemukakan bahwa:

“Tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut.”⁶

Robert S. Kaplan dan Norton menyebutkan manfaat pengukuran kinerja dengan istilah *“what you measured is what you get”*. Pernyataan ini menegaskan bahwa kita akan mendapat manfaat sesuai dengan apa yang kita ukur. Melalui pengukuran kinerja yang diterapkan mempunyai dampak yang besar terhadap perilaku manusia baik di dalam maupun di luar organisasi, sehingga mempermudah dalam mengelola perusahaan. Jadi, tujuan akhir dari pengukuran kinerja adalah untuk memberikan *feedback* kepada manajemen mengenai pelaksanaan strategi dan mengarahkan elemen-elemen perusahaan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

Adapun pendapat mengenai manfaat sistem pengukuran kinerja, antara lain disampaikan oleh Lynch dan Cross seperti dikutip oleh Sony Yuwono, yaitu:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada 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 berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*);**
 - d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;**
-

- e. **Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan member “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.⁷**

2.1.3 Syarat Pengukuran Kinerja Bisnis Yang Baik

Agar memberikan manfaat yang optimal bagi suatu organisasi, suatu pengukuran kinerja yang baik hendaknya mematuhi kriteria pengukuran kinerja. Menurut Wahyudi Prakarsa dan Sony Yuwono, mengemukakan bahwa pengukuran yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. **Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasin itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.**
- b. **Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.**
- c. **Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang memengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.**
- d. **Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.⁸**

2.1.4 Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional

Hakikat pengukuran kinerja tradisional adalah penggunaan ukuran kinerja keuangan dan mengabaikan atau hanya sedikit menggunakan ukuran kinerja non keuangan. Hanif Ismail dan Darsono Prawironegoro berpendapat bahwa pada umumnya kinerja keuangan diukur melalui;

- a. **Segi kemampuan organisasi untuk memperoleh laba bersih (*earning after tax*) yang lazim disebut *net profit margin* yaitu laba bersih dibagi pendapatan penjualan.**
- b. **Kemampuan organisasi mengoperasikan harta untuk memperoleh penjualan atau lazim disebut perputaran harta atau *assets turnover*, yaitu pendapatan penjualan dibagi total harta (*assets*).**

⁷Sony Yuwono, *et.al.*,**Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi**, Cetakan Ketiga: Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004, hal.21.

⁸**Ibid.**,hal.29-30.

- c. Kemampuan organisasi untuk menggunakan sumber pembiayaan dari luar yang lazim disebut *equity multiplier*, yaitu total assets dibagi total *equity*". Penggabungan *net profit margin* dengan *assets turnover* menghasilkan *return on asset* (ROA) dan penggabungan ROA dengan *equity multiplier* menghasilkan *return on equity* (ROE).⁹

Menurut Sony Yuwono, pengukuran kinerja keuangan sebagai satu-satunya indikator pengukuran kinerja memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
- b. Diabaikannya aspek pengukuran non-financial dan *intangible assets* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa yang akan datang.
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan¹⁰

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan model pengukuran kinerja yang ditujukan untuk memperbaiki ukuran kinerja keuangan dengan menambahkan beberapa ukuran kinerja lainnya yang dijabarkan dari strategi perusahaan.

2.2 Konsep *Balanced Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja

2.2.1 Konsep, Sejarah dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pertama Kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset Kantor Akuntan Publik KPMG di USA yang diketahui oleh David P. Norton, mensponsori tentang: "*Pengukuran kinerja dalam*

⁹Hanif Ismail dan Darsono Prawironegoro, **Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep dan Aplikasi**, Mitra Wacana Media: Jakarta, 2009, hal.28.

¹⁰Sony Yuwono, et.al., **Op.Cit**, hal.28.

organisasi masa depan” studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul: “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*”. Dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa mendatang, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 suku kata: *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). *Scorecard* maksudnya adalah kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa mendatang. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *Balanced Scorecard* perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambah ukuran kinerja non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *Balanced Scorecard* disebut “*Measure The Driver Performance*”.

Dalam tahapan implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka.

Gambar 2.1



Sumber: Mulyadi 2001

Pada tahap perkembangannya, *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri kedalam perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak perubahan *trend* lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran strategi perusahaan.

2.2.2 Pengertian Dan Karakteristik *Balanced Scorecard*

Menurut Anthony, Banker, Kaplan dan Young dalam buku Freddy Rangkuti mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai:

“Ukuran dan sistem manajemen yang menunjukkan kinerja suatu unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan”.¹¹

Sementara menurut Charles H Brandon, Ralph E. Drtina dalam buku Freddy Rangkuti, definisi *Balanced Scorecard* adalah:

“Pendekatan sistem untuk mengorganisasikan ukuran kinerja kedalam kerangka yang terintegrasi dan mudah dipahami berdasarkan empat perspektif berbeda (*key variable*) yang menetapkan sasaran perusahaan”.¹²

Sedangkan menurut Moehariono:

***Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategik yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang kinerja suatu organisasi. Sistem manajemen tersebut memandang unit organisasi dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.**¹³

Dari defenisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard merupakan seperangkat alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan

¹¹Freddy Rangkuti, **SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko**, Alih Bahasa: Anggota IKAPI: PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2011, hal.204

¹²Loc.Cit.,

¹³Moehariono, **Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik: Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal.90.

organisasi baik tujuan utama (*primary objectives*) maupun nontujuan utama (*secondary objectives*).

Kaplan dan Norton menggambarkan inovasi dari *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

Balanced Scorecard tetap mempertahankan ukuran kinerja keuangan tradisional. Tetapi ukuran keuangan memberikan gambaran peristiwa masa lalu, akan tetapi gambaran tersebut cukup untuk sebuah perusahaan yang ukuran kesuksesannya tidak mementingkan kemampuan perusahaan untuk melakukan investasi pada jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan tidak penting. Ukuran kinerja keuangan ini tidak cukup bagi perusahaan untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan pada abad informasi yang menuntut perusahaan untuk menciptakan nilai di masa depan melalui investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses bisnis internal, teknologi dan inovasi.

Karakteristik *Balanced Scorecard* lainnya adalah berkenaan dengan keterkaitan dengan strategi perusahaan. Mengenai hal ini, Kaplan dan Norton berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain itu, dalam buku Freddy Rangkuti bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk membantu manajemen mengartikulasikan strategi perusahaan, yaitu dengan memberikan kerangka kerja dalam:

- a. **Memperjelas dan menerjemah visi dan strategi**
- b. **Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis**
- c. **Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis**
- d. **Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis**¹⁴

2.2.3 Pengukuran Kinerja Menurut Kerangka *Balanced Scorecard*

¹⁴Freddy Rangkuti, **Op. Cit.**, hal. 78.

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa sasaran dan tolak ukur yang ada memandang kinerja organisasi dari empat perspektif yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*) serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif keuangan menggambarkan konsekuensi dari tindakan ekonomi yang diambil pada perspektif lainnya. Dengan demikian, perspektif keuangan merupakan fokus dari ketiga perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih dalam *Balanced Scorecard* harus merupakan bagian sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan.

Perusahaan memiliki sasaran keuangan yang berbeda berdasarkan tahap siklus hidup bisnis yang terdiri dari tiga fase, yaitu :

- a. *Growth* (pertumbuhan)
- b. *Sustain* (bertahan)
- c. *Harvest* (menuai)

Tahap pertumbuhan dialami oleh perusahaan yang baru berdiri ataupun perusahaan yang telah lama berdiri tetapi mencoba memasuki suatu bisnis yang baru. Pada tahap ini dibutuhkan *resources* yang besar untuk menopang pertumbuhan produk, disamping untuk infrastruktur, jaringan distribusi dan memelihara atau mengembangkan hubungan yang harmonis dengan pelanggan. Konsekuensinya, *cash flow* perusahaan negatif, merugi atau returnnya rendah. Ukuran yang dipakai adalah persentase pertumbuhan penjualan.

Pada tahap bertahan, perusahaan telah memperoleh return atas modal yang tinggi dengan tetap mempertahankan pangsa pasar yang telah dikuasai dan terus bertumbuh. Ukuran-ukuran yang dipakai adalah ukuran profitabilitas, laba operasi, margin kotor, ROI dan EVA.

Pada tahap menuai, perusahaan tidak lagi berinvestasi dalam jumlah besar untuk memperluas kapasitas tetapi lebih berorientasi pada upaya memelihara peralatan yang telah dimiliki dan kapabilitasnya. Sasaran utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan sehingga arus kas yang masuk mampu mengembalikan investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan dan tahap bertahan.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan manajemen mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat unit usaha akan bersaing dan menentukan strategi untuk memenangkan persaingan tersebut. Tentu saja, strategi yang dipilih tersebut adalah untuk menciptakan dan menyerahkan nilai (*customer value*) yang tinggi kepada pelanggan karena pelanggan akan memilih perusahaan yang dapat memberikan nilai lebih kepadanya. Oleh karena itu, ukuran kinerja pada perspektif pelanggan ditujukan untuk mengetahui apakah konsumen kita mengetahui bahwa kita memberikan nilai lebih. Menurut Kaplan dan Norton terdapat dua jenis ukuran kinerja pada perspektif ini, yaitu :

1. Kelompok ukuran pertama,
2. Diluar kelompok ukuran pertama.

Ukuran utama antara lain adalah kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan pangsa pasar di segmen pasar sasaran. Ukuran bersifat umum sehingga dapat digunakan oleh semua jenis perusahaan. Kelompok ukuran selain ukuran utama mengukur preposisi nilai pelanggan yang diberikan oleh perusahaan. Preposisi nilai pelanggan merupakan faktor yang berpengaruh bagi penciptaan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Preposisi nilai pelanggan dikategorikan menjadi tiga yaitu atribut produk atau jasa, hubungan pelanggan serta citra dan reputasi. Hal ini diungkapkan sebagai berikut:

- a. Atribut produk atau jasa, yaitu sifat yang melekat pada suatu produk atau jasa yang meliputi produk, harga dan kualitas.
- b. Kualitas hubungan dengan pelanggan ditentukan oleh bagaimana penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, tingkat ketersediaan produk yang dibutuhkan oleh pelanggan dan mutu pelayanan.
- c. Citra dan reputasi yang mencerminkan faktor-faktor tidak berwujud yang membuat pelanggan tertarik pada suatu perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan, para manajer unit bisnis harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen nama yang akan mereka masuki.

Menurut Sony Yuwono perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. Customer Core Measurement

- a. ***Market Share***; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.
- b. ***Customer Retention***; mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- c. ***Customer Acquisition***; mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- d. ***Customer Satisfaction***; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- e. ***Customer Profitability***; mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2. Customer Value Proposition

Merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a. Product/Service Attributes

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan

fungsi dari produk, kualitas atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

b. *Customer Relationship*

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini dipengaruhi oleh reponsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

c. *Image and Reputation*

Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan¹⁵

Pelanggan menilai sesuatu perusahaan dari dua faktor yaitu *brand equity* dan *firm equity*. *Brand equity* menghasilkan kuatnya identitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, sedangkan *firm equity* menghasilkan kuatnya perusahaan dalam pikiran pelanggan. Berdasarkan ukuran utama perspektif pelanggan, hasil yang diharapkan dari *brand equity* dan *firm equity* tersebut adalah: 1. Pelanggan yang puas, 2. Pelanggan yang memiliki komitmen, 3. Pelanggan yang akrab dengan perusahaan, 4. Pelanggan yang bersatu dengan karyawan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Intern Business Process Perspective*)

Perspektif proses bisnis internal melukiskan proses internal penting yang harus diakui perusahaan untuk memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Proses internal yang harus dikuasai perusahaan tersebut meliputi keseluruhan proses dalam rantai nilai perusahaan. Proses-proses ini memungkinkan unit usaha untuk:

- a. Menciptakan nilai yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen target pasar.
- b. Memenuhi harapan pemegang saham akan retur keuangan yang memuaskan.

¹⁵Sony Yuwono, et.al., **Op. Cit**, hal.33-34.

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten dan responsif.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Growth & Learning Perspective*)

Perspektif pembelajaran dan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem dan prosedur. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal, perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada pengurunya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

2.3 Keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi dan Strategi

2.3.1 Pengertian Visi, Misi dan Strategi

a. Visi

Menurut Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro mendefinisikan visi perusahaan sebagai berikut: **“Visi (vision) ialah cita-cita; hampir semua organisasi memiliki visi atau cita-cita, yaitu ingin menjadi “sesuatu” di masa depan.”**¹⁶ Secara garis besar bisa dirangkum bahwa visi adalah suatu tujuan dan arah jangka panjang suatu bisnis yang dinyatakan dalam ungkapan yang sangat umum sehingga tidak mudah berubah dengan berkembangnya waktu. Pada hakekatnya membentuk visi organisasi adalah menggali gambaran bersama mengenai masa depan, berupa komitmen murni tanpa paksaan.

b.Misi

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Misi memiliki peran yang sangat signifikan dalam pencapaian tujuan organisasi. Freddy Rangkuti mendefinisikan **“Misi organisasi hanya menjelaskan lingkup bisnis yang dijalankan oleh organisasi dan tidak menggambarkan peluang yang akan diraih di masa depan.”**¹⁷

c. Strategi

Menurut Kaplan dan Norton dalam buku Hansen Mowen mendefinisikan strategi, yaitu:

... pemilihan segmen pasar dan pelanggan yang unit bisnis akan dilayani, pengidentifikasi proses kritikal internal dan unit bisnis harus unggul juga memberikan proporsi nilai kepada pelanggan dalam segmen, pasar sasaran, dan memilih kemampuan individual dan organisasional yang dibutuhkan untuk tujuan internal, pelanggan dan keuangan.¹⁸

2.3.2 Keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi dan Strategi

¹⁶Rivai Abdul dan Prawironegoro Darsono, **Manajemen Strategis: Kajian Keputusan Manajerial Bisnis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial dan Politik**, Mitra Wacana Media: Jakarta, 2015, hal.21.

¹⁷Freddy Rangkuti, **Op. Cit.**, hal.228.

¹⁸Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen, **Manajemen Accounting Edition 7, Akuntansi Manajemen**, Alih Bahasa: Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Ketujuh: Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal.509.

Balanced Scorecard menerjemahkan strategi perusahaan kedalam ukuran-ukuran kinerja sehingga strategi menjadi fokus dalam pengelolaan perusahaan. Strategi perusahaan, yang merupakan dasar penyusunan *Balanced Scorecard*, dikembangkan dari visi perusahaan. Visi merupakan pengertian yang bersifat stabil sepanjang waktu dengan strategi yang sifatnya stabil.

2.4 Penerapan *Balanced Scorecard*

2.4.1 Maksud dan Tujuan Penerapan *Balanced Scorecard*

Pada awal perkembangan, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja tradisional yang menitikberatkan pada ukuran keuangan.

Maksud dan manfaat yang berhasil diperoleh beberapa organisasi dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu untuk mendapatkan kejelasan dan konsensus tentang strategi, mencapai fokus untuk membantu desentralisasi dan pengembangan kepemimpinan dalam melakukan intervensi strategis.

Tujuan *Balanced Scorecard* menurut Freddy Rangkuti adalah:

- a. **Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis**
- b. **Menyediakan sistem manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis**
- c. **Memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada para karyawan.**¹⁹

2.4.2 Prosedur Perancangan dan Penerapan *Balanced Scorecard*

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam suatu organisasi tidak akan berhasil tanpa ada dukungan semua pihak dalam organisasi tersebut. Karena itu, keputusan untuk menerapkan

¹⁹Freddy Rangkuti, **Op. Cit.**, hal.124.

Balanced Scorecard hendaknya dari eksekutif senior dan pembangunannya melihat semua tingkatan manajemen.

2.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) Komprehensif, (2) Koheren, (3) Seimbang, (4) Terukur.

Beberapa keunggulan utama sistem *Balanced Scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis menurut Freddy Rangkuti antara lain:

- a. **Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.**
- b. **Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem BSC merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif non keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.**
- c. **Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem BSC dapat menghasilkan dua macam integrasi: (1) integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan (2) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.²⁰**

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer yang memanfaatkan secara teknologi informasi dalam bisnis. Teknologi informasi tidak menentukan apa yang harus dikerjakan pekerja, tetapi teknologi ini menyediakan kebebasan dan kemudahan bagi pemakainya untuk mewujudkan kreativitas mereka.

²⁰Ibid.,hal.94.

Konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lainnya saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Disamping itu, sifat *Balanced Scorecard* yang memperluas perspektif yang dicakup (komprehensif) mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (koheren) menyeimbangkan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi (seimbang) dan memudahkan pencapaian sasaran strategi karena sifatnya yang dapat diukur (terukur) menjadikan *Balanced Scorecard* suatu alat ukur kinerja yang sangat membantu pihak perusahaan dalam memantau seluruh komponennya.

2.6 Faktor-faktor Kesulitan Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony Yuwono kesulitan penerapan *Balanced Scorecard* pada umumnya disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Memandang bahwa BSC merupakan suatu pendekatan yang berdiri sendiri, yang berbeda dengan pendekatan lain. Jadi, bila sejak awal manajemen atau berbagai pihak dalam organisasi memandang keberadaan BSC secara eksklusif maka risiko kegagalan penerapan BSC semakin tinggi.
- b. Kekeliruan dalam menentukan variabel dalam tolak ukur BSC yang tidak sejalan dengan ekspektasi stakeholder, terutama *non-owners* stakeholder (selain pemegang saham-saham, seperti: karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat dan bahkan juga generasi mendatang).
- c. *Improvement goals* (tujuan-tujuan pengembangan manajerial dan bisnis) dalam perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan *stakeholders*.
- d. Tidak ada sistem yang dapat diandalkan yang dapat merinci sasaran-sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level di bawahnya secara efektif, yang pada dasarnya merupakan alat aktualisasi strategi dan pengembangan bisnis.
- e. Karyawan (*employess*) kurang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan. Ini tentunya sangat berpengaruh terhadap efektifitas BSC

karena BSC sesungguhnya membutuhkan peran serta seluruh individu dalam seluruh lini organisasi. Agar karyawan mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan demi keberhasilan implementasi BSC, maka perusahaan perlu menempuh langkah-langkah konkret, misalnya dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk turut memiliki saham perusahaan (*employess stock allocation*).²¹

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Rumah Sakit Umum Daerah Gunungsitoli yang beralamat di Jln. Dr. Ciptomangunkusumo No.15 Gunungsitoli. Oleh karena itu diperlukan adanya suatu metode penilaian kinerja yang tepat untuk diterapkan pada rumah sakit ini agar dapat menilai baik atau tidak kinerja di dalamnya.

3.2. Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang dapat diartikan sebagai pemecahan masalah yang dinyatakan dalam bentuk angka. Dengan demikian penelitian ini akan meneliti sejauh mana penerapan Balanced Scorecard sebagai suatu sistem penilaian kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Gunungsitoli.

3.3 Metode Pengumpulan Data

²¹Sony Yuwono. **Op. Cit**, hal.126.

Metodologi berasal dari kata metode yang artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu, dan logos artinya ilmu atau pengetahuan. Jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama atau untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan penelitian adalah suatu kegiatan untuk mencari, merumuskan dan menganalisa sampai menyusun laporannya.

Metode penelitian yang digunakan untuk memperoleh data, yaitu :

a. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan maksud untuk memperoleh data dan informasi tertulis melalui literatur-literatur, buku-buku serta sumber-sumber lain yang berkaitan dengan judul skripsi. Dengan penelitian kepustakaan, akan memperoleh gambaran dalam menganalisis bagaimana penilaian kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Gunungsitoli.

b. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dilaksanakan dengan mengadakan peninjauan langsung ke tempat terjadinya masalah. Penelitian lapangan dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat dan relevan. Yang diperoleh dari penelitian lapangan adalah dokumentasi dan wawancara.

a. Dokumentasi adalah dokumen yang diperoleh penulis berupa laporan-laporan keuangan perusahaan, sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

b. Wawancara yaitu tanya jawab langsung kepada pimpinan dan karyawan yang mempunyai wewenang untuk memberikan data dan informasi yang diperlukan. Data yang diperoleh dari hasil wawancara adalah kinerja perusahaan.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau suatu organisasi langsung melalui objeknya yang membutuhkan pengolahan lebih lanjut.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumentasi) yang sudah jadi berupa publikasi. Data sekunder yang dikumpulkan meliputi struktur organisasi, visi, misi, strategi perusahaan, konsep dan pelaksanaan *Balanced Scorecard* perusahaan.

3.5 Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan akan dianalisis secara deskriptif. Metode analisis deskriptif, yaitu metode analisis dengan cara mengumpulkan, menguraikan, mengklasifikasikan, menganalisis serta menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga memberikan keterangan mengenai gambaran umum dari objek yang diteliti. Dalam hal ini digunakan metode analisis yang terkandung dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya.

Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi: Pertumbuhan Pendapatan dan Biaya Operasional.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses bisnis internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolak ukur yang digunakan adalah peningkatan kapabilitas karyawan dan peningkatan komitmen karyawan.