

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER MAKASSAR

YANA UTAMI ARVIANI



DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020



Optimization Software:
www.balesio.com

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

YANA UTAMI ARVIANI
A31113004



kepada

**DEPARTEMEN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

ii



SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

YANA UTAMI ARVIANI
A31113004


telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 10 Agustus 2020

Pembimbing I


Dra. Hj. Nurleni, M.Si., Ak., CA.
NIP 19590818 198702 2 002

Pembimbing II


Dr. Aini Indrijawati, S.E., M.Si., Ak., CA.
NIP 19681125 199412 2 002




Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA.
NIP 19660405 199203 2 003



SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

YANA UTAMI ARVIANI
A31113004


telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **14 Agustus 2020** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dra. Hj. Nurleni, M.Si., Ak., CA.	Ketua	
2.	Dr. Aini Indrijawati, S.E., M.Si., Ak., CA.	Sekretaris	
3.	Dr. Asri Usman, S.E., M.Si., Ak., CA.	Anggota	
4.	Drs. H. Abdul Rahman, MM, Ak., CA.	Anggota	



Ketua Departemen Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak., CA. 
NIP 19660405 199203 2 003



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

nama : Yana Utami Arviani

NIM : A31113004

departemen/program studi : Akuntansi

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Wihdatul Ummah Medical Center Makassar

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 14 Agustus 2020

Yang membuat pernyataan,




Yana Utami Arviani



PRAKATA

Bismillahirrahmanirahim.

Assalamu'alaykum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah *Subhana Wa Ta'ala* yang tak henti-hentinya memberikan nikmat kepada hamba-Nya. *Shalawat* serta salam tak lupa pula peneliti kirimkan kepada Rasulullah *Shallallahu 'alaihi Wassalam*. Berkat rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi yang berjudul "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Wihdatul Ummah Medical Center Makassar" merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, arahan, masukan dan kerja sama berbagai pihak yang turut membantu selama penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: kedua orang tua peneliti, yaitu ibu dan ayahanda yang tercinta Yetty Rosayati dan Suparto Umar *rahimahullah* yang telah membesarkan dan mendidik peneliti dengan penuh keikhlasan, kesabaran, dan kasih sayang serta saudara-saudara peneliti Ovin dan Fikri. Begitu juga kepada dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si CPIM serta jajarannya, ketua departemen Akuntansi, Ibu Dr. Hj. Andi Kusumawati, S.E., M.Si., Ak, CA. dan sekretaris departemen, Bapak Dr. H. Syarifuddin Rasyid, S.E., M.Si. serta Ibu Prof. Dr. Haliah, S.E., M.Si., Ak., CA., selaku Penasehat Akademik peneliti.

Peneliti juga mengucapkan banyak terima kasih kepada Ibu Dra. Hj. M.Si., Ak., CA., selaku Pembimbing I dan Ibu Dr. Aini Indrijawati, S.E.,



M.Si., Ak., CA., selaku Pembimbing II yang selalu sabar memberikan peneli-
arahan selama proses penyusunan skripsi ini, juga kepada Bapak Dr. Asri
Usman, S.E., M.Si., Ak., CA., dan Drs. H. Abdul Rahman, MM, Ak., CA., selaku
dosen penguji yang memberikan saran-saran dalam penyusunan skripsi ini.
Tidak terlewat pula segenap karyawan Wihdatul Ummah Medical Center atas
segala keramahan dan bimbingannya kepada peneliti selama melakukan
penelitian, terima kasih untuk seluruh informan dalam penelitian ini. Terima kasih
kepada Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Hasanuddin yang selama ini telah membagi ilmunya kepada peneliti dengan
ikhlas, serta Bapak Ibu dan pegawai lingkup Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin, Pak Ical, Pak Richard, Pak Safar, Bu Susi, Pak Aso,
dan lainnya yang tidak peneliti sebutkan.

Peneliti ucapkan *jazakumullahu khairan* juga kepada *murobbiyah* peneliti
Kak Nur, Kak Mispi, dan kak Luthfah telah mengajarkan ilmu agama selama
peneliti menginjakkan kaki di kampus Universitas Hasanuddin. Kepada seluruh
teman-teman 13ONAFIDE Akuntansi 2013. Teman-teman seperjuangan skripsi
yang memberikan semangat dan motivasi, Anna, Nabilah, Nisa, Ratna, Thiyah,
Ayun, Ama, Ica, dan lainnya yang tidak peneliti sebutkan. Teman-teman *tarbiyah*
peneliti Humairah, Hafshah, Ifah, Aqilah, Aisyah, dan lainnya. Terima kasih juga
kepada teman-teman UKM LDK MPM Unhas dan KM MDI FEB Unhas yang telah
memberikan peneliti pengalaman dan ilmu yang bermanfaat. Begitu pula kepada
teman-teman KKN peneliti, Kel. Batangkaluku, Kecamatan Somba Opu,
Kabupaten Gowa, yaitu Wina, Nunu, Yule, Lutfi, Sari, Nad, dan lainnya.

Semoga segala kebaikan yang dilakukan bernilai ibadah disisi Allah

hu Wa Ta'ala. Peneliti berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat
a saja yang membacanya. Peneliti menyadari skripsi ini masih jauh dari



kata sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran untuk skripsi ini agar menjadi lebih baik lagi.

Wassalamu'alaykum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 14 Agustus 2020

Yana Utami Arviani



ABSTRAK

ABSTRACT

Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Wihdatul Ummah Medical Center Makassar

The Analysis of Company's Performance Measurement with Balanced Scorecard Method at Wihdatul Ummah Medical Center Makassar

Yana Utami Arviani
Nurleni
Aini Indrijawati

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada Wihdatul Ummah Medical Center Makassar. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menghitung hasil pengukuran perusahaan dari empat perspektif yang ada dalam konsep *balanced scorecard* untuk mendapatkan hasil pengukuran kinerja yang lebih menyeluruh dan komprehensif. Hasil penelitian menemukan bahwa bukan hanya aspek keuangan pada perusahaan saja yang dapat memengaruhi kinerja manajemen perusahaan, tetapi juga terdapat aspek-aspek tidak berwujud (*intangible*) yang sulit dinilai secara langsung. Aspek-aspek tersebut yang merupakan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*.

This research aims to find out the analysis of company's performance measurement which uses balanced scorecard method at Wihdatul Ummah Medical Center Makassar. The type of this research is a quantitative research which measures a company's performance from four perspectives that are in the balanced scorecard's concept in order to obtain the result of a thorough and comprehensive performance measurement. This research's result finds that not only a company's financial aspect that affects a company's performance, but also some intangible aspects that are hard to be judged directly. These aspects are the four perspectives from balanced scorecard which include financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective.

Keywords: performance measurement, *balanced scorecard*.



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Pengertian Kinerja.....	9
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	9
2.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	11
2.2 Klinik Sebagai Perusahaan Jasa.....	12
2.2.1 Pengertian Klinik.....	12
2.2.2 Jenis Klinik.....	13
2.2.3 Persyaratan Klinik.....	14
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.3.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.3 Tolak Ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.3.4 Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.3.5 Pengukuran Kinerja dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif Syariah.....	29
2.4 Penelitian Terdahulu.....	33
2.5 Kerangka Pemikiran.....	35
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
3.1 Rancangan Penelitian.....	37
3.2 Kehadiran Peneliti.....	38
3.3 Lokasi Penelitian.....	38
3.4 Sumber Data.....	38
3.4.1 Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.4.2 Analisis Data.....	40
3.4.3 Pengecekan Validitas Temuan.....	45
3.4.4 Tahap-tahap Penelitian.....	45



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	47
4.1.1 Sejarah Singkat Wihdatul Ummah Medical Center	47
4.1.2 Tujuan, Visi, dan Misi Wihdatul Ummah Medical Center	48
4.1.3 Struktur Organisasi	48
4.1.4 Jenis Pelayanan Wihdatul Ummah Medical Center	51
4.2 Hasil dan Pembahasan.....	52
4.2.1 Analisis Data.....	53
4.2.1.1 Perspektif Keuangan	54
4.2.1.2 Perspektif Pelanggan	57
4.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	60
4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	61
 BAB V PENUTUP	 65
5.1 Kesimpulan.....	65
5.2 Saran.....	66
 DAFTAR PUSTAKA.....	 68



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2. 4 Penelitian Terdahulu	33-35
4.2.1 Hasil Perhitungan <i>Return of Asset</i>	54
4.2.2 Hasil Perhitungan <i>Return of Equity</i>	55
4.2.3 Hasil Perhitungan Tingkat Biaya Modal.....	56
4.2.4 Hasil Perhitungan Profitabilitas Pelanggan.....	57
4.2.5 Hasil Perhitungan Akuisisi Pelanggan.....	58
4.2.6 Hasil Perhitungan Retensi Pelanggan.....	59
4.2.7 Hasil Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal.....	60
4.2.8 Hasil Perhitungan Retensi Karyawan	62
4.2.9 Hasil Perhitungan Produktivitas Karyawan.....	63



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.5 Kerangka Pemikiran.....	36
4.1 Struktur Organisasi	50



DAFTAR LAMPIRAN

Gambar	Halaman
1. Laporan Laba Rugi dan Neraca Wihdatul Ummah Medical Center	72
2. Laporan Kunjungan Pasien Wihdatul Ummah Medical Center	81



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja perusahaan sangat penting dilakukan untuk melihat bagaimana perkembangan kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja berguna untuk melihat perbedaan kinerja periode sekarang dengan periode sebelumnya. Dengan mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya, manajemen perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaannya.

Ditambah lagi dengan adanya tuntutan dunia global yang seharusnya menyadarkan kita akan persaingan yang semakin ketat mau itu secara nasional maupun internasional. Perusahaan seharusnya menyadari untuk memiliki kemampuan dalam mengembangkan usahanya dan meningkatkan sumber daya manusianya agar siap untuk memasuki era persaingan global. Dalam upaya mengatasi hal ini, manajemen perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan internal maupun eksternal dengan tujuan untuk memperkuat diri dalam menghadapi persaingan lokal dan internasional. Oleh karena itu dibutuhkan pengukuran kinerja yang tentunya dapat membantu perusahaan.

Menurut Whittaker (dalam Vanany 2009) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk membantu perusahaan dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Perusahaan juga menggunakan pengukuran kinerja untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran yang ingin dicapainya. Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa

kinerja perusahaan sangat menentukan ke mana arah perusahaan berkembang. Hasil dari pengukuran kinerja sangat dibutuhkan oleh manajer



untuk mengambil keputusan dan langkah-langkah yang bermanfaat bagi perusahaan yaitu bagaimana manajer mengimplementasikan strategi-strateginya sehingga dapat mencapai target-target tertentu.

Sebelumnya, pengukuran kinerja perusahaan secara tradisional mengutamakan aspek keuangan saja, padahal hal ini tidak mencukupi dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensinya. Ukuran keuangan hanya mendeskripsikan berbagai peristiwa pada tahun-tahun yang telah dilalui perusahaan saja. Pada hakikatnya, investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukan menjadi faktor yang penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja perusahaan dapat dianggap baik jika dilihat secara menyeluruh, yaitu yang mampu menunjukkan nilai dan kompleksitas yang menyatu dalam perusahaan seperti memperhatikan hal-hal diluar keuangannya, yaitu dengan melihat sudut pandang pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta menjadi roda penggerak perusahaan (Gosh, 2006).

Perusahaan seharusnya mengandalkan aspek ukuran keuangan dan nonkeuangan dalam mengukur kinerjanya sehingga dapat mencukupi untuk memastikan bahwa strategi dilaksanakan dengan tepat dan mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, yang perlu dilakukan adalah mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan nonkeuangan. Ukuran-ukuran nonkeuangan yang mendukung perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya disebut sebagai faktor kunci keberhasilan atau indikator kunci kinerja (Anthony & Govindarajan, 2012).

balanced scorecard merupakan pendekatan yang tepat untuk digunakan dalam mengukur kinerjanya. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan



bahwa “*Balanced scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strange objectives into a coherent set of performance measures.*” Berdasarkan pernyataan tersebut diketahui bahwa *balanced scorecard* menyediakan manajemen eksekutif perusahaan dengan kerangka yang komprehensif dalam mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan yang asing menjadi seperangkat tolak ukur kinerja yang jelas. Untuk menerjemahkan misi dan strateginya ke dalam tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif, terdapat suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen perusahaan yang diberikan oleh *balanced scorecard* (Kaplan dan Norton,1996: 71).

Balanced scorecard membantu perusahaan dalam mengatasi tiga kunci isu, yaitu pengukuran kinerja, kemunculan aset tidak berwujud (*intangible assets*), dan tantangan dari mengimplementasikan strategi. Untuk mengukur kinerja, selain mempertimbangkan faktor keuangan dan faktor nonkeuangan, dengan empat perspektifnya, yaitu konsumen, faktor internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen, kemampuan perusahaan dalam mengelola *intangible assets*-nya lebih bermanfaat dibandingkan jika perusahaan hanya mengelola *tangible assets*-nya saja. Yang dimaksud *intangible asset* di sini mencakup pengembangan hubungan dengan konsumen, meningkatkan skill dan motivasi karyawan, dan juga dapat mengembangkan teknologi informasinya.

Bagi pihak manajemen, *balanced scorecard* berperan sebagai sarana untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan dan juga membantu manajemen menjalankan misi-misinya di perusahaan. *Balanced scorecard* juga

tu manajemen untuk melaksanakan visi perusahaan, melakukan per-
berubahan signifikan di dalam industri yang semakin kompetitif dan



inovatif. Seperti yang dinyatakan Kaplan dan Norton (1996) bahwa *balanced scorecard* berfungsi untuk mengubah strategi-strategi perusahaan ke dalam sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan sistem manajemen perusahaannya sehingga *balanced scorecard* dapat meningkatkan pemahaman dan konsistensi implementasi strategi perusahaan.

Pengembangan *balanced scorecard* pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *balanced scorecard* pada sektor bisnis adalah untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dengan melihat dari aspek keuangan, sektor bisnis memprioritaskan keuntungan, pertumbuhan, dan pangsa pasar, sementara sektor publik lebih mementingkan pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis tentunya lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik meliputi para pembayar pajak dan pengguna jasa (Machfud dalam Frenny, 2009).

Tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, *balanced scorecard* juga tetap memerhatikan aspek kualitatif dan nonfinansial perusahaan, karena itulah pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik. Konsep dari *balanced scorecard* ini sangat tepat digunakan oleh organisasi sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, tapi juga pelayanan yang bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007). Salah satu organisasi yang tidak

atkan laba sebagai kinerja utamanya adalah klinik. Klinik merupakan



tempat yang mana tujuan utamanya dibangun yaitu sebagai pusat pelayanan masyarakat dengan terus meningkatkan kualitasnya demi kepuasan pelanggan.

Wihdatul Ummah Medical Center merupakan salah satu klinik yang berada di kota Makassar Provinsi Sulawesi Selatan. Klinik ini perkembangannya cukup baik dalam beberapa tahun terakhir. Hal tersebut dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pasien yang berkunjung dengan tingkat kepuasan yang cukup baik. Klinik ini sebelumnya berhasil berkembang menjadi rumah sakit ibu dan anak, namun karena kurangnya kasanggupan untuk memenuhi beberapa hal, diputuskan untuk menjadi klinik utama.

Pengukuran kinerja biasanya didasarkan pada standar pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh klinik masih berada diantara standar tersebut, kinerja klinik tersebut dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja klinik tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk.

Oleh karena itulah, perusahaan membutuhkan suatu pengukuran kinerja yang mana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek perusahaan, yaitu dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* mengelompokkan penilaian kinerja perusahaan menjadi empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan. Terdapatnya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *balanced scorecard* menunjukkan perubahan yang signifikan, termasuk manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap

semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, untuk *launching* produk baru berkurang, dan manajemen lebih berorientasi



pada masa depan (Mahmudi, 2007). Atas dasar tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti dan menulis skripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Wihdatul Ummah Medical Center Makassar.”

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang akan dikaji oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Apakah dengan menggunakan *balanced scorecard* hasil kinerja Wihdatul Ummah Medical Center lebih efektif?
- b. Bagaimana hasil kinerja Wihdatul Ummah Medical Center jika dilihat dari pendekatan *balanced scorecard* dengan pandangan sesuai syariah Islam?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui hasil kinerja Wihdatul Ummah Medical Center lebih efektif dengan menggunakan *balanced scorecard*.
- b. Untuk mengetahui hasil kinerja Wihdatul Ummah Medical Center jika dilihat dari pendekatan *balanced scorecard* dengan pandangan sesuai syariah Islam

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana bagi peneliti untuk

menambah wawasan tentang ilmu yang dikaji, yaitu pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*.



2. Bagi kalangan akademisi

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi kepada pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut terkait penelitian ini khususnya bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, umumnya bagi mahasiswa dan civitas akademik lainnya.

3. Bagi Wihdatul Ummah Medical Center Makassar

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan kepada Wihdatul Ummah Medical Center Makassar, khususnya dalam menetapkan kebijakan dan strategi dengan melihat hasil kinerja perusahaan yang diselaraskan dengan visi dan misi perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian bermanfaat bagi peneliti untuk melakukan penelitian yang lebih terarah dan teratur sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini pada Wihdatul Ummah Medical Center di wilayah Makassar dengan menggunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard*.

1.6 Sistematika Penelitian

Adapun sistematika dalam penelitian skripsi ini sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan pustaka. Bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori

landasi penelitian yaitu pengertian kinerja, penilaian kinerja, pengertian



balanced scorecard, karakteristik *balanced scorecard*, pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, serta penelitian terdahulu.

Bab III Metodologi Penelitian. Bab ini memuat tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, seperti rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, dan metode analisis data.

Bab IV merupakan hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini terkait pokok permasalahan dalam penelitian dan uraian hasil penelitian yang telah dilakukan.

Bab V merupakan penutup. Bab ini terkait dengan kesimpulan dan saran sebagai hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja (*performance*) diartikan sebagai ‘penampilan’, ‘untuk kerja’ atau ‘prestasi’, Moeheriono (2012:68). Istilah kinerja di dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary* diartikan sebagai pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas dalam Moeheriono (*ibid*). Kinerja hanya bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam mengambil manfaat dari sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas suatu organisasi pada suatu periode dengan mengambil referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang ditunjukkan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Srimindarti, 2004). Sementara itu, menurut Mulyadi (2007: 337), kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam

kan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku
harapkan.



2.1.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Moeheriono (2012: 96), pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang bagaimana kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dilaksanakan untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, menurut Larry D Stout (1993) dalam bukunya *Performance Measurement Guide* dalam Bastian (2005:275) menyatakan definisi mengenai pengukuran kinerja yaitu bahwa pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur bagaimana tercapainya pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) perusahaan melalui hasil-hasil yang ditampilkan yaitu berupa produk, jasa ataupun suatu proses. Sedangkan menurut Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (Yuwono, 2002, p23), mereka mengartikan pengukuran kinerja yaitu sebagai *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*, yang artinya adalah suatu aktivitas pengukuran dari suatu aktivitas kinerja atau seluruh rantai nilai yang ada dalam perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efisiensi dan efektivitas dari aktivitas-aktivitas organisasi. Mulyadi (2001) mengatakan bahwa pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*dysfunctional behavior*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya. Dengan adanya pengukuran kinerja diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.



2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi peningkatan pengetahuan manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Vincent Gaspersz, 2005: 68). Lynch dan Cross (1993) mengungkapkan manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik antara lain:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga dapat membawa organisasi lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Dengan melakukan identifikasi dari berbagai pemborosan dengan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Dengan melakukan pengelolaan operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui cara motivasi karyawan secara maksimum.
2. Membantu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan
ti promosi, pemberhentian, dan mutasi karyawan.



3. Dengan melakukan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan juga untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan sarana umpan balik bagi karyawan tentang bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2 Klinik Sebagai Perusahaan Jasa

2.2.1 Pengertian Klinik

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014, menyatakan bahwa klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialisik. Dari pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa klinik merupakan suatu tempat yang menyediakan pelayanan kesehatan dan pengobatan bagi pasien dalam kurun waktu yang pendek maupun secara berkelanjutan. Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 juga dijelaskan bahwa tenaga kesehatan yang dipekerjakan oleh klinik yaitu setiap individu yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan dan juga memiliki pengetahuan serta keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan, sedangkan untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan tindakan kesehatan.

Klinik dapat mengkhususkan pelayanan pada satu bidang tertentu berdasarkan cabang/disiplin ilmu atau sistem oragan. Membangun instalasi farmasi juga merupakan bagian dari klinik. Instalasi ini bertugas untuk melakukan

ggaraan, pengoordinasian, pengaturan, dan pengawasan pada seluruh dan aktivitas pelayanan farmasi serta melaksanakan pembinaan



kefarmasian di klinik. Oleh karena itu, klinik yang dibangun patutnya memenuhi aturan tersebut dengan memerjakan tenaga kesehatan yang profesional dan membuka layanan farmasi.

2.2.2 Jenis Klinik

Dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 Bab II, berdasarkan jenis pelayanan yang diberikan, klinik dikategorikan menjadi dua, yaitu klinik pratama dan klinik utama.

1. Klinik Pratama

Klinik pratama adalah klinik yang melaksanakan pelayanan medis dasar umum dan khusus. Pimpinan dari klinik pratama adalah seorang dokter atau dokter gigi. Tenaga medis pada klinik pratama yang memberikan pelayanan kedokteran minimal terdiri dari dua orang dokter dan/atau dokter gigi. Selain itu, klinik pratama hanya dapat melakukan bedah kecil (*minor*) tanpa anestesi umum dan/atau spinal.

2. Klinik Utama

Klinik utama adalah klinik yang melaksanakan pelayanan medis spesialisik atau pelayanan medis dasar dan spesialisik. Sifat pelayanan kesehatan yang diselenggarakan bisa berupa rawat jalan, *one day care*, rawat inap dan/atau *home care*. Pimpinan dari klinik utama merupakan dokter spesialis atau dokter gigi spesialis yang berkompetensi sesuai dengan jenis klinik yang didirikannya. Tenaga medis pada jenis klinik ini terdiri dari satu orang dokter spesialis dari masing-masing spesialisasi sesuai jenis pelayanan yang diberikan. Klinik utama dapat mempekerjakan dokter dan dokter gigi sebagai salah satu

alam melakukan pelayanan medis.



2.2.3 Persyaratan Klinik

Persyaratan klinik diatur sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014, termasuk diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Lokasi

- a. Pemerintah daerah kabupaten/kota menata persebaran klinik yang terdapat di wilayahnya dengan memperhatikan kebutuhan pelayanan dengan menyesuakannya dengan rasio jumlah penduduk.
- b. Lokasi klinik harus memenuhi ketentuan mengenai persyaratan kesehatan lingkungan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- c. Ketentuan tentang persebaran klinik pada poin b di atas tidak berlaku bagi klinik yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau instansi pemerintah tertentu yang hanya memberikan pelayanan jasa medis pada karyawan perusahaan, warga binaan, atau pegawai instansinya.

2. Bangunan

- a. Bangunan klinik harus bersifat permanen dan tidak bergabung fisik bangunannya dengan tempat tinggal perorangan.
- b. Ketentuan tempat tinggal tiap individu yang ada pada poin a tidak termasuk apartemen, rumah toko, rumah kantor, rumah susun, dan bangunan yang sejenis.
- c. Yang juga perlu diperhatikan dalam mendirikan bangunan klinik adalah fungsi dan keamanan bangunannya, serta melihat sisi kenyamanan dan kemudahan dalam pelaksanaan layanan jasa medis. Bangunan tersebut juga harus dapat memberikan perlindungan keselamatan dan juga

sehat bagi semua orang, termasuk penyandang cacat, anak-anak, dan orang usia lanjut.



3. Prasarana

- a. instalasi sanitasi
- b. instalasi listrik
- c. pencegahan dan penanggulangan kebakaran
- d. ambulans, khususnya bagi klinik yang melaksanakan rawat inap
- e. sistem gas medis
- f. sistem tata udara
- g. sistem pencahayaan
- h. prasarana lainnya sesuai kebutuhan.

4. Ketenagaan

- a. Penanggung jawab teknis klinik harus seorang tenaga medis.
- b. Penanggung jawab teknis klinik yang ada pada poin a harus memiliki Surat Izin Praktik (SIP) di klinik miliknya, dan dapat pula merangkap sebagai pemberi pelayanan medis.
- c. Tenaga Medis hanya dapat menjadi penanggung jawab teknis pada satu klinik.

5. Peralatan

- a. Klinik harus dilengkapi dengan peralatan medis dan nonmedis yang memadai sesuai dengan jenis pelayanan yang diberikan pada klinik tersebut.
- b. Peralatan medis dan nonmedis sebagaimana dimaksud pada poin a harus memenuhi standar mutu, keamanan, dan keselamatan.
- c. Selain memenuhi standar sebagaimana dimaksud pada poin b peralatan medis harus memiliki izin edar sesuai ketentuan peraturan perundang-

undangan.



6. Kefarmasian

- a. Klinik rawat jalan tidak diwajibkan untuk melaksanakan pelayanan farmasi.
- b. Klinik rawat jalan yang menyediakan pelayanan kefarmasian wajib memiliki apoteker yang memiliki Surat Izin Praktik Apoteker (SIPA) sebagai penanggung jawab atau pendamping kefarmasian di klinik tersebut.
- c. Klinik rawat inap wajib memiliki instalasi farmasi yang dilaksanakan apoteker.
- d. Instalasi farmasi yang ada pada poin c melayani resep dari dokter klinik, serta dapat melayani resep dari dokter praktik perorangan maupun klinik lain.
- e. Klinik yang melaksanakan pelayanan rehabilitasi medis pecandu narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya wajib memiliki instalasi farmasi yang dilakukan oleh apoteker.

7. Laboratorium

- a. Klinik rawat inap wajib melaksanakan pengelolaan dan pelayanan laboratorium klinik.
- b. Klinik rawat jalan dapat melaksanakan pengelolaan dan pelayanan laboratorium klinik.
- c. Laboratorium klinik yang ada pada poin a dan b pada klinik pratama merupakan pelayanan laboratorium klinik umum pratama sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- d. Klinik utama dapat melaksanakan pelayanan laboratorium klinik umum pratama atau laboratorium klinik umum madya.



- e. Perizinan laboratorium klinik yang ada pada poin c dan d terintegrasi dengan perizinan klinik.
- f. Apabila sarana dan prasarana, serta ketenagaan dan kemampuan pelayanan laboratorium klinik telah melebihi kriteria dan persyaratan klinik yang ada pada poin c dan d, maka laboratorium klinik tersebut harus memiliki izin tersendiri yang sesuai dengan ketentuan yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan.

2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu alat ukur kinerja yang digunakan dalam pengukuran kinerja organisasi. *Balanced scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan, yang bekerja sebagai guru besar di *Harvard Business School* dan David P. Norton dari kantor akuntan publik KPMG Amerika Serikat sebagai alat pengukuran kinerja yang digunakan untuk perusahaan-perusahaan bisnis komersial (Kaplan & Norton, 1992). Mulanya, *balanced scorecard* ini dibuat untuk menyelesaikan masalah tentang kelemahan yang terdapat pada sistem pengukuran kinerja eksekutif. Hal ini terjadi karena manajemen eksekutif perusahaan hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1998), dari hasil studinya, di perlukan ukuran yang komprehensi dan menyeluruh untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan. Ukuran tersebut mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.



2.3.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996) secara etimologi *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja sesungguhnya. Menurut Kaplan dan Norton (1996: 9), kata “*balanced*” disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi *stakeholders* dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi, dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subjektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif keuangan dan nonkeuangan. Pendekatan

scorecard dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok berikut (Kaplan dan Norton, 1996):



1. Bagaimana penampilan perusahaan di mata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
2. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
3. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif proses internal)
4. Apa perusahaan harus terus-menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

2.3.2 Konsep *Balanced Scorecard*

Terdapat empat proses manajemen yang tidak pernah ditemui sebelumnya yang diperkenalkan oleh konsep *balanced scorecard*, proses-proses tersebut terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategis jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek perusahaan. Keempat proses tersebut adalah sebagai berikut (Kaplan dan Norton, 1996):

1. Menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, dan perlunya penjabaran visi organisasi ke dalam tujuan dan sasaran. Selain itu, perusahaan perlu merumuskan strategi untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi,. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategis dengan ukuran pencapaiannya.

2. Komunikasi dan hubungan

Untuk mencapai apa yang diinginkan oleh para pemegang saham dan dokumen dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. *Balanced scorecard* memperlihatkan kepada tiap-tiap karyawan perusahaan apa-apa saja yang



telah dilakukannya sehingga dapat mencapai keinginan tersebut. Untuk itu, *balanced scorecard* memiliki strategi yang menyeluruh, yang termasuk di dalamnya yaitu:

- a. Komunikasi dan edukasi,
- b. Mengatur tujuan-tujuan,
- c. Menghubungkan *reward* pada pengukuran kinerja.

3. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir tiap perusahaan ketika mengimplementasikan program-programnya yang memiliki keunggulan masing-masing menghadapi persaingan antara satu dengan yang lainnya. Kondisi tersebut menyulitkan manajer untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Namun, untuk menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh, pengalokasian sumber daya dan pengaturan mana yang lebih penting untuk menjadi prioritas perusahaan merupakan dasar dari penggunaan *balanced scorecard*.

4. Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Proses ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan. Perusahaan dapat melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan dan dicapai perusahaan dalam jangka pendek dari tiga perspektif *balanced scorecard* yaitu: konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi bahan dasar umpan balik dalam mengevaluasi

gi.



2.3.3 Tolak Ukur dalam *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang berasal dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu teori tentang bagaimana mencapai tujuan organisasi. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, manajemen puncak menjabarkan strateginya kedalam tolok ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya dan dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

Menurut Sony Yuwono, dkk (2002) *balanced scorecard* bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis perusahaan dari makna *balanced scorecard* yang merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang cepat, tepat dan komprehensif. *Balanced scorecard* juga menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang mengkombinasikan antara pengukuran yang dilihat dari aspek keuangan dan aspek nonkeuangan (Kaplan dan Norton,1996:47). Pengukuran kinerja bisnis dalam *balanced scorecard* dikelompokkan menjadi empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Menurut Hansen dan Mowen (2009: 371), selain menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek, perspektif keuangan juga menetapkan tujuan kinerja jangka panjang. Perspektif keuangan ini mengacu pada konsekuensi keuangan global yang ditunjukkan oleh ketiga perspektif *balance scorecard* lainnya sehingga tujuan dan ukuran perspektif lain patut dihubungkan dengan tujuan keuangan. Pertumbuhan keuangan memiliki tiga tema strategis: pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya, dan pemanfaatan asset, yaitu untuk mempertahankan kelangsungan hidup



perusahaan, memperoleh keberhasilan, serta memperoleh kesejahteraan perusahaan.

Dengan kata lain, dalam perspektif keuangan ini sistem ukuran untuk bisnis adalah keuangan yang memegang peran penting dalam meraih sukses pertumbuhan berkaitan dengan profit yang biasanya diukur dengan *return on investment (ROI)*, *return on capital employed*, *operating income and cash budget*, atau *value added*.

Sasaran perspektif keuangan ini antara satu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda tergantung pada masing-masing tahap siklus kehidupan bisnis. Tujuan pencapaian kinerja yang baik merupakan focus tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perpektif lainnya. Kaplan dan Norton membedakan sasaran-sasaran perspektif keuangan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yaitu sebagai berikut:

a. Berkembang (*Growth*)

Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Oleh karenanya, maka pada tahap ini sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan perlu dipertimbangkan. Dengan demikian tujuan finansial pada tahap ini bertujuan untuk mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan,

dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.



b. Bertahan (*Sustain Stage*)

Pada tahap ini pertanyaan yang berkaitan dengan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan akan muncul. Tujuan finansial tahap ini yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan harvest (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansialnya yaitu agar aliran kas meningkat dan aliran dana berkurang.

c. Panen (*Harvest*)

Sasaran utamanya adalah meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk. Oleh sebab itu, tolok ukur yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu arus kas masuk kegiatan operasi dan tingkat penurunan modal kerja (*reduction rate in working capital*).

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspektif*)

Menurut Hansen dan Mowen (2009: 371) perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini mengartikan dan memilih pelanggan serta segmen pasar di mana perusahaan akan bersaing. Setelah memilih di mana akan bersaing, maka tujuan dan ukuran utama perlu dikembangkan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) keadaan dan kemampuan setiap pelanggan berbeda-beda. Perusahaan memiliki keinginan dan penilaian produk dan jasa yang berbeda pula. Untuk itu diperlukan segmentasi pasar yang berbeda pula. *Balanced scorecard*

akan deskripsi dari strategi perusahaan, untuk itu haruslah



diidentifikasi segmentasi pasar. Ukuran perspektif pelanggan memiliki tujuan, yaitu:

a. *Market share*

Ukuran *market share* merupakan kelompok pelanggan yang menjadi target/sasaran atau segmen pasar yang terspesifikasi. Selain mengukur segmen pasar, perusahaan diharapkan melakukan pengukuran *second market-nya*, yaitu *account share (customer wallet)*. Pengukuran yang dapat dilakukan meliputi *segment by segment*, yaitu berapa segmen pasar yang telah dicapai atas produk yang ditawarkan kepada pelanggan. Sementara itu, *share of wallet* adalah persentase atas total transaksi keuangan yang dilakukan pelanggan.

b. *Customer retention*

Cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan *market share* dimulai dengan mempertahankan pelanggan yang ada. Di sisi lain, perusahaan wajib melakukan pengukuran terhadap *customer loyalty*.

c. *Customer acquisition*

Ini dapat diukur dengan berapa jumlah pelanggan baru atau total penjualan dibanding dengan pelanggan baru pada masing-masing segmen.

d. *Customer satisfaction*

Kepuasan pelanggan merupakan ukuran menilai apakah perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya. Survei perlu dilakukan untuk mengetahui besar tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang telah diberikan.



3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Operational Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam proses bisnis internal, manajer harus bias mengidentifikasi proses internal yang penting di mana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Dalam perspektif ini, para eksekutif untuk tujuan pengembangan perusahaannya harus mengidentifikasi proses internal yang penting, yaitu proses yang memengaruhi kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Pada pendekatan *balanced scorecard* lebih menekankan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada objektif pelanggan dan keuangan. Tahapan dalam perspektif bisnis internal meliputi sebagai berikut.

a. Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, yang mana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses ini mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Inovasi merupakan identifikasi atas kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi kebutuhan pelanggan. Proses inovasi dilakukan dengan mengembangkan riset pasar, preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik sehingga mampu menawarkan barang dan jasa.

b. Proses operasi

Pada tahap ini mencerminkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan order dari customer, pembuatan produk/jasa sampai dengan pengiriman produk/jasa tersebut kepada pelanggan. Pada



tahap ini pengukuran kinerjanya dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu kualitas, biaya, dan waktu.

c. Proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan

Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat yang lebih terhadap para pelanggan yang telah menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan sehingga para *customer* mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton (2000) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *balanced scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Mengidentifikasi apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik merupakan tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses internal bisnis. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan.

Sangat penting bagi suatu organisasi bisnis untuk terus mempertahankan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan mereka sehingga kemampuan karyawan untuk

partisipasi dalam pencapaian hasil dari tiga perspektif diatas dan tujuan perusahaan dapat meningkat, hal ini diungkapkan oleh Kaplan (Kaplan,



1996). Faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard* masuk di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam proses ini yaitu:

a. Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan dan produktivitas kerja karyawan perusahaan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan, perlu dilakukan survey secara regular. Sementara itu, produktivitas kerja merupakan hasil dan pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus-menerus.

b. Kemampuan sistem informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan dijalankan. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat, dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

2.3.4 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Sebagai suatu konsep yang dibuat oleh manusia, *balanced scorecard* tidak lepas dari keunggulan dan kelemahannya tersendiri. Menurut artikel Havard Business Review (1996), keunggulan *balanced scorecard* yaitu:

1. Komprehensif

Pencukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* jauh lebih komprehensif bila dibandingkan dengan metode konvensional karena dengan metode *balanced scorecard* ini para eksekutif perusahaan menyadari bahwa bahwa



perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari 3 perspektif lainnya yaitu customer, proses bisnis, dan pembelajaran pertumbuhan bukan hanya perspektif keuangan.

2. Koheren

Koheren adalah adanya bentuk hubungan sebab akibat. Dengan begitu, dalam *balanced scorecard* dapat disimpulkan semua sasaran strategik yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan.

3. Seimbang

Selarasnya *scorecard personal staff* dengan *scorecard* perusahaan merupakan cerminan dari keseimbangan dalam *balanced scorecard* sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Sasaran strategik yang sulit diukur dapat diwujudkan dengan menggunakan *balanced scorecard*, seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan sehingga dapat dengan mudah dikelola.

Schneiderman (1998) memaparkan faktor-faktor yang menyebabkan *balanced scorecard* gagal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kurang didefinisikan dengan tepat faktor independen, khususnya pada perspektif non keuangan, padahal faktor nonfinansial ini sebagai indikator utama yang memberikan kepuasan bagi pemegang saham di masa yang akan datang.

...k didefinisikan secara minim (*poor*). Umumnya metrik finansial lebih ...h didefinisikan karena berhubungan dengan angka secara kuantitatif,



sedangkan untuk non finansial tidak ada standar yang pasti. Penentuan ukuran dari masing-masing objektif dalam setiap perspektif *balanced scorecard* adalah definisi kongkret dari metrik.

3. Dalam menentukan *improvement goal*, terjadi "negosiasi" dan ia tidak berdasarkan *stakeholder requirement*, *fundamental process limits* dan *improvement process capabilities*. Istilah negosiasi ini dalam praktiknya diistilahkan dengan "penghijauan" skor, artinya supaya kelihatan kinerjanya bagus bisa jadi target yang diturunkan atau *timeframe*-nya disesuaikan.

2.3.5 Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam Perspektif Syariah

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat diterapkan di seluruh bentuk organisasi, baik yang berorientasi profit maupun nonprofit. Sebagai alat ukur kinerja yang mempertimbangkan faktor keuangan dan nonkeuangan, *balanced scorecard* dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana ia akan diterapkan. Dalam perspektif Islam, penilaian kinerja dijelaskan dalam Surah Al-Jumuah Ayat 10 dan Surah Al-Mulk Ayat 15, yang terjemahannya sebagai berikut:

“10. Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”
(QS. Al-Jumuah:10)

“15. Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya, dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”
(QS. Al-Mulk: 15)

Hasil penelitian Mustamin (dalam Fajarwati, 2014), menemukan empat

penilaian kinerja yang sesuai dengan perspektif Islam, yaitu sebagai



1. Kinerja material. Indikator penilaiannya adalah laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan orang lain dan digunakan untuk investasi untuk keberlangsungan hidup perusahaan.
2. Kinerja mental. Indikator penilaiannya adalah hendaknya melakukan pekerjaan dengan tekun dan persaan bahagia, menikmati hasil yang diperoleh, dan menumbuhkan kepercayaan antar sesama.
3. Kinerja spiritual. Indikator penilaiannya adalah lebih mendekatkan diri kepada Allah subhanahu wa ta'ala. Menganggap pekerjaan sebagai sarana ibadah kepada Allah subhanahu wa ta'ala dan merasa bersyukur dengan hasil yang diperoleh dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hokum-hukum-Nya.
4. Kinerja persaudaraan. Indikator penilaiannya adalah terciptanya hubungan sosial yang harmonis, baik dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan masyarakat yang berada disekitarnya.

Terdapat empat perspektif dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu:

1. Perspektif Keuangan Syariah

Penilaian kinerja keuangan syariah, selain ditunjukkan dari peningkatan laba dan biaya perusahaan, tetapi juga terhadap manajemen dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah. Menurut Rivai (dalam Fajarwati, 2014), keuangan islamiah berdasarkan pada prinsip bahwa dalam usaha bisnis yang mendorong kesucian akad, penyedia modal dan penggunaan modal harus membagi risiko bersama. Penggunaan dalam kegiatan bisnis termasuk bagian risiko dan pelanggaran atas bunga dan melarang perdagangan ulasi dalam bentuk perjudian. Dalam Islam, aspek keuangan ini terdapat



dalam Al Qur'an Surah Al-Baqarah Ayat 278 dan Surah An-Nisa Ayat 161, yang terjemahannya sebagai berikut:

“278. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman.” (QS. Al-Baqarah: 278)

“161. Dan disebabkan mereka memakan riba, padahal sesungguhnya mereka telah dilarang daripadanya, dan karena mereka memakan harta benda orang dengan jalan yang batil. Kami telah menyediakan untuk orang-orang yang kafir di antara mereka itu siksa yang pedih.” (QS. An-Nisa: 161)

2. Perspektif Pelanggan dalam Perspektif Syariah

Kepuasan pelanggan dalam pemasaran islami tidak hanya muncul apabila produk atau jasa sesuai dengan harapan pelanggan secara material saja, tetapi juga apabila produk atau jasa perusahaan sesuai dengan harapan pelanggan secara spiritual. Pelanggan akan merasa puas jika produk perusahaan itu halal dan sebaliknya. Hal ini terdapat dalam Al Qur'an Surah Al-Maidah Ayat 87 dan 88, yang terjemahannya yaitu:

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu haramkan apa-apa yang baik yang telah Allah halalkan bagi kamu, dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas. Dan makanlah makanan yang halal lagi baik dari apa yang Allah telah rezekikan kepadamu, dan bertakwalah kepada Allah yang kamu beriman kepada-Nya.” (QS. Al-Maidah: 87-88)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal dalam Perspektif Syariah

Pengukuran proses bisnis internal dapat dilakukan dengan melihat aspek-aspek di bawah ini:

- a. Proses inovasi, yaitu pengembangan yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi persaingan agar perusahaan dapat bertahan. Islam menganjurkan inovasi sebagaimana yang terdapat dalam Al Qur'an Surah

Al-Ra'd Ayat 11, yang terjemahannya yaitu:



“... Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri....” (QS. Ar-Ra’d: 11)

- b. Proses operasi, yaitu tahap perusahaan untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya, seperti yang terdapat dalam Al Qur’an Surah Al Baqarah Ayat 168, yang terjemahannya yaitu:

“168. Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.” (QS. Al-Baqarah: 168)

Halal yang dimaksud diatas bukan hanya berkaitan dengan makanan saja, tetapi juga halal dalam proses operasionalnya. Sedangkan baik diatas yaitu juga baik dalam proses operasional perusahaan, yang sesuai dengan syariat Islam.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam Perspektif Syariah

Dalam perspektif Islam dikatakan bahwa sesungguhnya Allah mencintai hamba-Nya yang bekerja karena berarti hamba tersebut hidup di dunia ini dengan giat bekerja dengan menganggapnya sebagai ibadah kepada Allah dan juga beramal shalih. Allah subhanu wa ta’ala menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaan yang terlewatkan untuk mendapatkan imbalan pada hari akhir nanti seperti yang terdapat dalam Al Qur’an Surah At-Taubah Ayat 105, yang terjemahannya yaitu:

“105. Dan Katakanlah: ‘Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.’” (QS. At-Taubah: 105)



pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan scorecard dalam perspektif syariah dalam aspek keuangannya

mempertimbangkan kesahihan akad dan menghindarkan diri dari *maysir*, *gharar*, dan *riba*. Sementara itu, pada aspek nonkeuangannya, manajemen perusahaan memerhatikan unsur pemanfaatan yang maslahat, norma, dan etika bisnis islam. Oleh karena itu, dalam perspektif syariah, pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan prinsip dan hukum syariah yang ada.

2.4 Penelitian Terdahulu

Pada tabel di bawah ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 2.4 Penelitian terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Novella Aurora (2010)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja RSUD Tugu Rejo Semarang	Mengungkap bahwa dengan menggunakan <i>balanced scorecard</i> terdapat variasi hasil perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih kurang, perspektif yang lain sudah cukup baik.
2.	Daru Anggit Pangesti (2012)	Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada RSUD Kebumen	Belum menunjukkan hasil yang baik karena hasil tiap perspektif tidak sesuai dengan indikator yang ditetapkan manajemen rumah sakit. Yang mendapat hasil yang baik hanyalah perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal.
	ngela	Simulasi Pengukuran	Hasilnya diketahui bahwa



	Berliantania Jewaru (2013)	Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada Klinik Umum dan Griya Bersalin Husada Surabaya	persentase kinerja yang dicapai oleh Klinik Umum dan Rumah Bersalin Griya Husada Surabaya melalui pendekatan <i>balanced scorecard</i> sebesar 70%. Secara keseluruhan memiliki kinerja yang baik.
4.	Nuniek Hadiyati (2014)	Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Empiris pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten)	Hasilnya diketahui bahwa skor dari tiap perspektif menunjukkan hasil yang baik dan sesuai dengan standarnya sehingga dapat ditarik konklusi bahwa kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten termasuk dalam kategori baik.
5.	Ratna Fajarwati (2014)	Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif Syariah (Studi Kasus pada KANINDO Syariah Jatim)	Hasil penelitiannya dari perspektif keuangan, keshahihan akadnya masih melakukan investasi pada bank konvensional sebesar 10%, hasil ROE-nya fluktuatif dan pengakuan PPh 25 tidak konsisten. Sedangkan hasil dari ketiga perspektif lainnya masuk dalam kategori baik.
6.	Liony Agustina (2015)	Implementasi Strategi dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Mengukur Kinerja	Hasilnya menunjukkan perspektif keuangan kurang baik karena penurunan pendapatan, sedangkan



		Manajemen	untuk perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hasilnya baik.
7.	Adi Irawan (2016)	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Metode Pengukuran Kinerja (Studi Kasus pada Puskesmas Maesan Kabupaten Bondowoso)	Kinerja Puskesmas Maesan yang terdiri dari empat perspektif mencapai total skor 65,4%. Dapat diambil kesimpulan bahwa Puskesmas Maesan memiliki kinerja yang baik.
8.	Indah Dian Saputri (2016)	Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada Klinik Dr. M. Suherman Jember	Hasilnya menunjukkan peningkatan kinerja klinik sebesar 93% dari empat perspektif yang diukur.

Sumber: Hasil Pengolahan

2.5 Kerangka Pemikiran

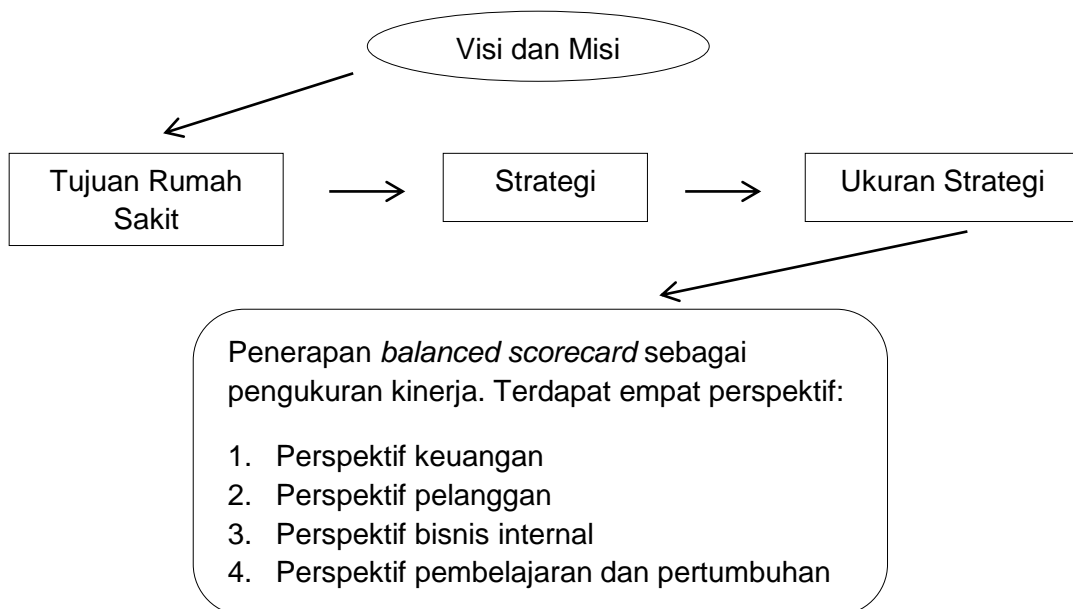
Kerangka pemikiran digunakan sebagai dasar dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan terhadap hal-hal yang menjadi objek permasalahan dan disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan. Setiap perusahaan harus memiliki tujuan yang jelas. Tujuan perusahaan tersebut biasanya berupa visi dan misi perusahaan. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan, diperlukan kinerja perusahaan yang baik.



pengukuran kinerja yang mampu mengukur kinerja perusahaan dengan salah satu metode adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* tidak hanya menilai suatu

perusahaan dari aspek keuangan saja, tapi juga dari aspek nonkeuangan sehingga diharapkan dapat mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selanjutnya menentukan *strategic objectives* yang dapat mencapai visi dan misi perusahaan.

Gambar 2.5. Kerangka Pemikiran



Sumber: Kaplan dan Norton, 2000



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah strategi dalam mengatur latar penelitian agar peneliti memperoleh data yang valid dan sesuai dengan karakteristik pendekatan dan tujuan penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan fenomena yang ada dengan menggunakan angka-angka untuk menunjukkan karakteristik individu atau kelompok sehingga penelitian ini bersifat deskriptif kuantitatif (Syamsudin & Damiyanti: 2011). Sifat penelitian ini dinilai dari kondisi-kondisi yang tampak. Tujuan dalam penelitian ini dibatasi untuk menggambarkan karakteristik sesuatu sebagaimana adanya. Penelitian ini dilakukan untuk memahami pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sehingga pengukuran kinerja tersebut tidak hanya melihat dari sisi keuangan saja, namun juga sisi nonkeuangan perusahaan.

Menurut Sugiyono, metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang memiliki landasan pada filsafat positivisme. Peneliti menggunakan metode penelitian ini untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Pada umumnya, teknik dalam pengambilan sampel dilakukan secara random dan instrumen penelitian digunakan dalam pengumpulan data, analisis datanya bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012: 7). Di samping itu, peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus, yang mana maksud dari studi kasus merupakan penelitian

bagaimana status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Maxfield, 1930).



3.2 Kehadiran Peneliti

Dalam melakukan penelitian ini, kehadiran peneliti merupakan suatu kewajiban. Hal ini dikarenakan peneliti yang harus terjun langsung ke lokasi penelitian dalam melakukan penelitiannya. Peneliti bertugas untuk mengumpulkan, dan mengolah serta menganalisis data dan informasi yang diperoleh. Dengan begitu hasil penelitian lebih akurat dan meyakinkan. Peneliti bertindak sebagai pengamat partisipan, di samping itu kehadiran peneliti juga diketahui statusnya. Dengan demikian, penelitian diharapkan berlangsung dengan objektif dan lancar sesuai dengan kenyataan yang ada.

3.3 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Wihdatul Ummah Medical Center Makassar yang berlokasi di Jalan dr. Leimena No. 9, Kelurahan Tello Baru, Kecamatan Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan.

3.4 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari objek penelitian. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu meliputi:

1. Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian lapangan dengan melalui wawancara langsung antara peneliti dengan pihak perusahaan Wihdatul Ummah Medical Center Makassar yang akan diolah dan diteliti.

sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai informasi tertulis enai situasi dan kondisi perusahaan maupun berdasarkan dokumen-



dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini. Data yang akan diolah peneliti diperoleh dari internal perusahaan yaitu dokumen-dokumen yang dibutuhkan dalam mengukur kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Widoyoko (2013) pengumpulan data dalam penelitian digunakan untuk memperoleh bahan-bahan, keterangan, kenyataan-kenyataan dan informasi yang dapat dipercaya. Dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam penelitian ini meliputi buku referensi, jurnal, literatur, dokumen atau laporan perusahaan yang berkaitan dengan penelitian, serta sumber-sumber lainnya yang berhubungan dengan penelitian. Kemudian peneliti menganalisis data-data tertulis atas pengukuran kinerja dan perencanaan kinerja gambaran umum organisasi serta kebijakan organisasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerjanya.

2. Wawancara

Menurut Umar (2002), wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data, pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan muka dengan orang yang diwawancarai. Dan dikatakan tidak langsung apabila daftar pertanyaan yang diberikan dapat dijawab pada kesempatan lain. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan pihak

berwenang dalam perusahaan guna memperoleh informasi yang terkait dengan objek penelitian. Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan



menentukan masalah dan pertanyaan-pertanyaan untuk mencari data yang diperlukan (Sutrisno, 2017).

3.6 Analisis Data

Pengukuran yang menggunakan *balanced scorecard*, meliputi aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Dalam Vincent Gaspersz (2013) terdapat beberapa tolok ukur yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Rasio yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan yaitu:

a. Tingkat pengembalian asset (ROA)

ROA mengukur efektivitas keseluruhan perusahaan dalam menghasilkan laba melalui aset yang tersedia dan daya untuk menghasilkan laba dari modal yang diinvestasikan (Horne dan Wachowicz, 2005: 235).

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

ROA yang baik berkisar antara 2,5% sampai dengan 15% (Syaaf, A. C., 2000 dalam Hartati 2012).

b. Tingkat pengembalian ekuitas (ROE)

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Menurut Johar Arifin dan Heru Adi Prasetyo (2006) angka baku *ROE* klinik tidak tersedia. *ROE* dinilai baik jika hasilnya menunjukkan angka di atas bunga pasar.

c. Tingkat biaya modal

$$\text{Tingkat Biaya Modal} = \frac{\text{Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$



Klinik dinilai baik jika sekitar 40% sampai dengan 50% seluruh kekayaan dibiayai dari modal sendiri (Johar Arifin dan Heru Adi Prasetyo: 2006).

2. Perspektif pelanggan

a. Profitabilitas pelanggan

Profitabilitas pelanggan, yaitu mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada target pelanggannya, merupakan keuntungan jasa atau produk dibagi total pendapatan neto jasa atau produk dinyatakan dalam persen. (Lailatus dan Ja'far, 2018:81). Berdasarkan implementasi *balanced scorecard*, semakin besar persentase profitabilitas pelanggan maka menunjukkan kondisi yang baik bagi perusahaan, akan tetapi apabila persentase profitabilitas pelanggan menurun menunjukkan kondisi kurang baik. Pengukuran profitabilitas dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Total pendapatan}} \times 100\%$$

b. Akuisisi pelanggan

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

Berdasarkan implementasi *balanced scorecard* pada perusahaan menyebutkan bahwa semakin besar persentase akuisisi pelanggan maka kemampuan perusahaan untuk meraih pelanggan baru dinilai bagus untuk akuisisi pelanggannya, begitu pula sebaliknya. (Lailatus dan Ja'far, 2018: 70)



b. Retensi pelanggan

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan tahun lalu}}{\text{Jumlah pelanggan tahun berjalan}} \times 100\%$$

Retensi pelanggan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggannya. Ketika pelanggan perusahaan datang kembali atau memilih produk/jasa perusahaan meningkat, maka retensi pelanggan perusahaan juga semakin baik (Lailatus dan Ja'far, 2018: 70). Menurut Fatmanelly (2010) retensi pelanggan dinilai baik jika perusahaan mampu mempertahankan 80% pelanggannya, dinilai sedang jika ia mempertahankan 70% sampai 80% dan dianggap kurang jika berada dibawah 70%.

3. Perspektif proses bisnis internal

Berdasarkan Depkes RI tahun 2005, beberapa indikator pengukuran pelayanan kesehatan untuk mengetahui tingkat efektifitas dan efisiensinya adalah sebagai berikut:

a. BOR (*Bed Occupancy Rate* atau Penggunaan Tempat Tidur)

BOR merupakan angka yang menunjukkan persentase penggunaan tempat tidur yang tersedia pada satu periode waktu tertentu.

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah hari perawatan}}{\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Periode waktu}} \times 100\%$$

Hari Perawatan = banyaknya pasien yang dirawat dalam satu hari periode
Standar ideal nilai BOR antara 60 sampai 85%. Apabila lebih dari 85% maka pelayanan yang diberikan kurang efektif (Lailatus dan Ja'far, 2018: 144).



b. BTO (*Bed Turn Over Rate* atau Perputaran Tempat Tidur)

BTO merupakan frekuensi digunakannya tempat tidur pada satu periode tertentu, yaitu berapa kali tempat tidur dipakai dalam satuan waktu tertentu. Perhitungan BTO dengan formula sebagai berikut:

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}{\text{Jumlah tempat tidur}}$$

Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata digunakan 40 hingga 50 kali (Lailatus dan Ja'far, 2018: 144).

c. GDR (*Gross Death Rate*)

GDR merupakan angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Nilai GDR tidak bisa lebih dari 45 per 1000 pasien keluar (Lailatus dan Ja'far, 2018: 144). Perhitungan GDR dengan formula sebagai berikut:

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati seluruhnya}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000\%$$

d. NDR (*Net Death Rate*)

NDR merupakan angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan mutu pelayanan di rumah sakit. Nilai NDR yang masih bisa ditolerir adalah kurang dari 25 per 1000 pasien keluar (Lailatus dan Ja'far, 2018: 145). Perhitungan NDR dengan formula sebagai berikut:

$$\text{NDR} = \frac{\text{Jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}} \times 1000\%$$

e. ALOS (*Average Length of Stay*)

ALOS merupakan rata-rata lama rawat seorang pasien atau jumlah hari kalender dimana pasien mendapatkan perawatan rawat inap di klinik, sejak tercatat sebagai pasien rawat inap di klinik. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi dan mutu pelayanan. Secara



umum nilai ALOS yang ideal antara 6 hingga 9 hari (Lailatus dan Ja'far, 2018: 144). Perhitungan ALOS dengan formula sebagai berikut:

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

f. TOI (*Turn Over Internal*)

TOI merupakan rata-rata hari yang menunjukkan tempat tidur tidak digunakan pasien dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan penjelasan tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1 hingga 3 hari (Lailatus dan Ja'far, 2018: 144). Perhitungan TOI dengan formula sebagai berikut:

$$TOI = \frac{(\text{Jumlah tempat tidur} \times \text{Jumlah hari}) - \text{Hari perawatan}}{\text{Jumlah pasien keluar (hidup dan mati)}}$$

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

a. Rasio retensi karyawan

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

Menurut Fatmanelly (2010), retensi karyawan dikatakan baik jika hasilnya kurang dari 3%, dinilai sedang jika hasilnya antara 3% sampai dengan 8% dan dinilai kurang jika hasilnya lebih dari 8%.

b. Produktivitas Karyawan

Menurut Lailatus dan Ja'far (2018: 147-149), produktivitas karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan produktivitas karyawan perusahaan, ini diukur dengan membandingkan laba operasi dengan jumlah karyawan pada periode pengamatan.

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



Seorang karyawan dinilai produktif apabila menghasilkan *output* yang lebih besar dari karyawan lainnya dalam satuan waktu yang sama. Dan bisa juga dikatakan bahwa karyawan menunjukkan tingkat produktivitas yang ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat (Lailatus dan Ja'far, 2018: 126).

3.7 Pengecekan Validitas Temuan

Dalam penelitian kuantitatif, untuk mendapatkan data yang valid, *reliable* dan objektif, maka penelitian dilakukan dengan menggunakan instrumen yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan, dilakukan pada sampel yang mendekati jumlah populasi dan pengumpulan serta analisis data dilakukan dengan cara yang benar dan tepat. Dalam penelitian kuantitatif, untuk mendapatkan data yang valid dan *reliable*, yang diuji validitas dan reliabilitasnya adalah instrumen penelitiannya, sedangkan dalam penelitian kualitatif yang diuji adalah datanya. Oleh karena itu, Susan Stainback (1988) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif lebih pada aspek validitas, sedangkan penelitian kuantitatif lebih menekankan pada aspek reliabilitas.

3.8 Tahap-tahap Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan analisis interaktif sebagai teknik analisis datanya. Pada tahapan teknik analisis data ini, terdapat empat komponen analisis. Langkah-langkah dari tahapan teknik analisis data (Miles dan Huberman, 1992: 15-19) adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data, yaitu peneliti mengumpulkan data di lokasi penelitian dan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Kemudian peneliti menentukan strategi pengumpulan data yang sesuai untuk



menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya.

2. Reduksi data merupakan proses seleksi, pemfokusan, pengabstrakan, transformasi data kasar yang ada di lapangan langsung Data tersebut kemudian diteruskan pada waktu pengumpulan data. Oleh karena itu, reduksi data dimulai sejak peneliti memfokuskan wilayah penelitiannya.
3. Penyajian data, yaitu rangkaian informasi yang telah sehingga penelitian dapat dilakukan. Penyajian data yang diperoleh oleh peneliti merupakan berbagai jenis, jaringan kerja, keterkaitan kegiatan atau tabel.
4. Penarikan kesimpulan, yaitu peneliti harus mengerti dan tanggap terhadap sesuatu yang diteliti langsung dalam mengumpulkan data di lapangan. Hal ini dilakukan dengan menyusun pola-pola pengarah dan sebab akibat.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Klinik Utama Wihdatul Ummah Medical Center adalah salah satu klinik utama yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat umum yang mengutamakan pelayanan yang islami, menjaga keamanan dan kenyamanan pasien, dan menjunjung tinggi dakwah Islam. Sistem pelayanannya juga mendukung upaya peningkatan harmonisasi dan sinergi dalam mewujudkan pelayanan profesional kesehatan menuju tingkat yang mampu mewujudkan perlindungan pasien sebagai dasar mewujudkan penduduk Indonesia yang berkualitas.

4.1.1 Sejarah Singkat Wihdatul Ummah Medical Center

Klinik Utama Wihdatul Ummah Medical Center adalah klinik utama swasta yang didirikan atas inisiatif para tokoh cendekiawan Islam yang tergabung dalam organisasi masyarakat Wahdah Islamiyah. Lahir dari kesadaran akan pentingnya pengembangan pelayanan kesehatan yang islami bagi masyarakat. Banyaknya permintaan dari masyarakat untuk adanya sarana pelayanan kesehatan semakin mendorong hasrat dan keinginan tokoh organisasi masyarakat Wahdah Islamiah untuk segera mendirikan satu layanan kesehatan dalam bentuk Klinik Utama Wihdatul Ummah Medical Center.

Awal terbentuknya Klinik Utama Wihdatul Ummah Medical Center adalah pada tahun 2000 dengan nama BKIA Wihdatul Ummah bertempat di Jl. Abdullah

a. Kemudian pada tanggal 10 Juni 2006 berpindah ke Jl. Dr. Leimena
akassar dan menjadi Rumah Bersalin dan Balai Pengobatan Wihdatul



Ummah yang pada saat itu diresmikan oleh Bapak Walikota Makassar Ir. Ilham Arif Sirajuddin, berdasarkan Keputusan Kepala Kantor Wilayah Depkes Provinsi Sulawesi Selatan.

Pada tahun 2017, tuntutan terhadap pelayanan kesehatan lebih komplit, maka dipandang perlu untuk menaikkan status menjadi Rumah Sakit Ibu dan Anak Wihdatul Ummah. Namun dua tahun berlalunya RSIA, dipandang perlu untuk mengubah strategi dalam pelayanan kesehatan, agar pelayanan semakin baik dan bias menyentuh seluruh lapisan masyarakat sehingga strategi yang dilakukan adalah penyesuaian status menjadi Klinik Utama Rawat Inap Wihdatul Ummah (Medical Center). Dan kondisi ini diharapkan tetap bisa memenuhi kebutuhan sarana kesehatan bagi masyarakat pada umumnya dan kader Wahdah Islamiyah secara khusus.

4.1.2 Tujuan, Visi dan Misi Wihdatul Ummah Medical Center

Tujuan:

1. Terciptanya pelayanan kesehatan profesional yang menerapkan prinsip dan nilai islami.
2. Terselenggaranya pelayanan kesehatan dengan tidak membedakan suku, agama, ras, status sosial, dan ekonomi di seluruh lapisan masyarakat.
3. Terwujudnya peningkatan derajat kesehatan ummat.
4. Tercapainya peningkatan sumber ekonomi ummat

Visi:

Menjadi pusat pelayanan kesehatan yang islami, profesional, dan berkualitas.



Misi:

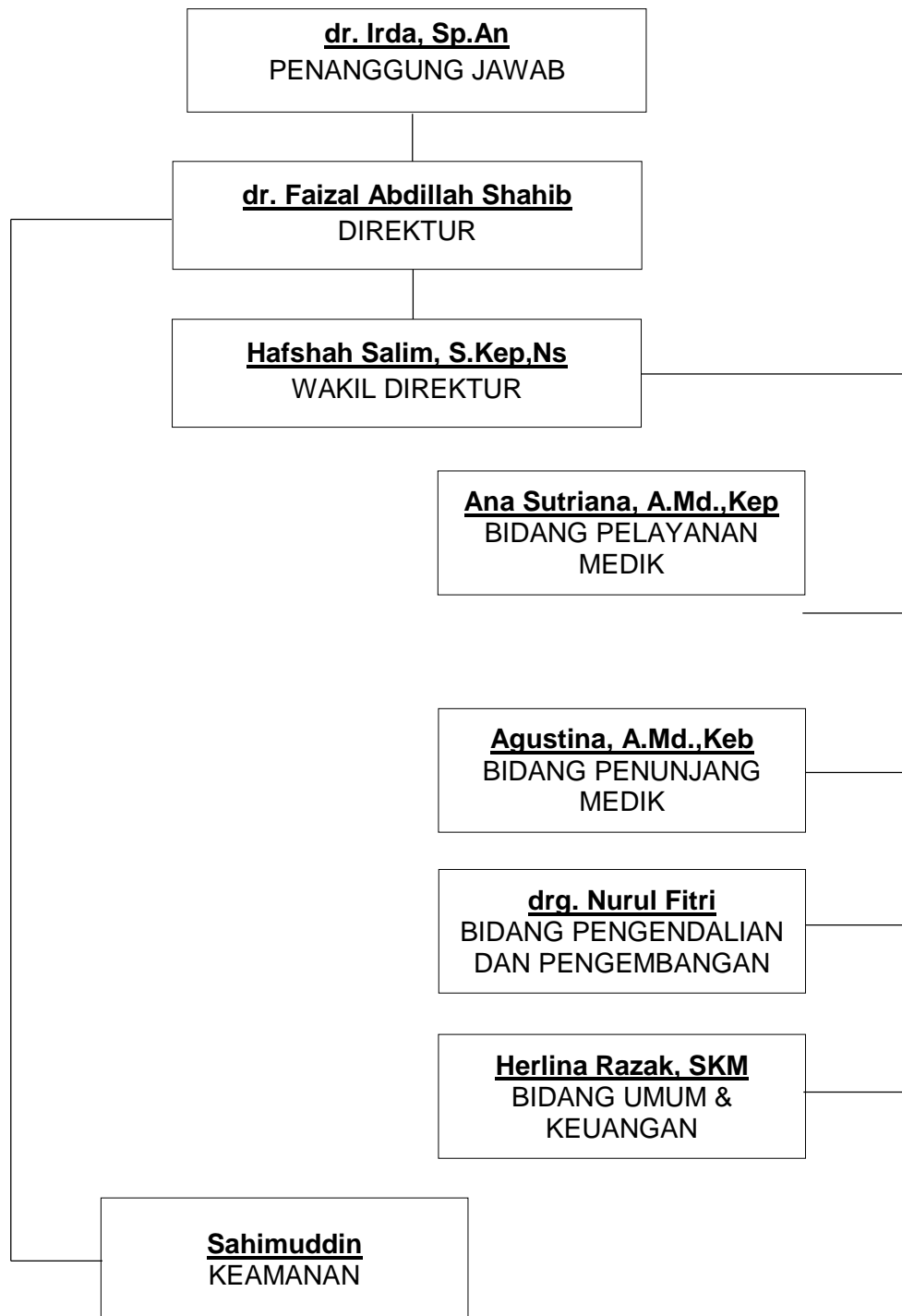
1. Memberikan pelayanan kesehatan profesional yang menerapkan prinsip dan nilai islami
2. Menjadikan pilihan utama dan pertama dalam pelayanan kesehatan dengan tidak membedakan suku, agama, ras, status sosial, dan ekonomi di seluruh lapisan masyarakat.
3. Meningkatkan derajat kesehatan umat.
4. Menjadi salah satu sumber ekonomi umat.

4.1.3 Struktur Organisasi Wihdatul Ummah Medical Center

Struktur organisasi pada Wihdatul Ummah Medical Center peneliti sajikan dalam gambar 4.1 pada halaman berikut ini:



Gambar 4.1 Struktur organisasi



Sumber: Data Wihdatul Ummah Medical Center



4.1.4 Jenis Pelayanan Wihdatul Ummah Medical Center

Jenis pelayanan kesehatan yang bisa didapatkan di Klinik Utama Wihdatul Ummah Medical Center diantaranya:

1. Persalinan Normal dan Persalinan Abnormal

Persalinan normal merupakan proses melahirkan janin pada kehamilan yang cukup bulan (37-42 minggu), letak janinnya memanjang, presentasi belakang kepala kemudian disusul dengan pengeluaran plasenta dan seluruh proses kelahiran itu berakhir dalam waktu kurang dari 24 jam tanpa tindakan atau pertolongan buatan dan tanpa komplikasi. Persalinan abnormal adalah persalinan pervaginam dengan menggunakan bantuan alat-alat maupun melalui dinding perut dengan operasi *caesarea*.

2. Rawat Inap

Proses perawatan pasien oleh tenaga kesehatan profesional akibat penyakit tertentu atau pasca melahirkan, di mana pasien diinapkan di suatu ruangan di klinik utama ibu dan anak.

3. Unit Gawat Darurat

Kegawatan adalah keadaan yang menimpa seseorang yang dapat menyebabkan jiwanya terancam sehingga memerlukan pertolongan secara cepat, tepat dan cermat. Kedaruratan adalah keadaan yang memerlukan tindakan mendesak dan tepat untuk menyelamatkan nyawa, menjamin perlindungan dan memulihkan kesehatan individu atau masyarakat.

4. Rawat Jalan

Rawat jalan klinik utama terdiri dari poli umum, poli kesehatan ibu dan anak (KIA), poli anak, poli *obgyn & gynecology*, poli interna, poli gigi, dan poli

si.



5. Penunjang

Penunjang klinik utama yaitu sarana-sarana yang dapat menunjang penegakan *diagnose* dan kesembuhan serta kenyamanan pasien yang terdiri dari rekam medis, apotek, laboratorium, KIA & bekam, senam hamil dan nifas, pijat *bay*, serta *home care*.

4.2 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Wihdatul Ummah Medical Center adalah salah satu klinik utama yang terletak di kota Makassar. Klinik ini dibangun atas inisiatif organisasi masyarakat Wahdah Islamiyah dengan tujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat umum yang mengutamakan pelayanan yang Islami, menjaga keamanan dan kenyamanan pasien, dan menjunjung tinggi dakwah Islam. Wihdatul Ummah Medical Center belum melakukan penilaian kinerjanya secara maksimal sehingga perlu melakukan penilaian kinerja yang komprehensif. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang dilakukan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang dilihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pada perspektif keuangan menggambarkan upaya perusahaan dalam menunjukkan kepuasan pelanggan dengan memberikan pelayanan yang terbaik. Tujuan dan ukuran yang digunakan pada perspektif ini disesuaikan dengan keadaan produk atau jasa yang diberikan perusahaan. Pada perspektif pelanggan menggambarkan bagaimana tampilan dan pelayanan perusahaan dalam pandangan pelanggan. Ukuran yang digunakan adalah pangsa pasar, pelanggan, upaya mempertahankan pelanggan, dan profitabilitas n. Perspektif bisnis internal menggambarkan seluruh proses yang



dilaksanakan perusahaan dalam melakukan identifikasi terhadap pemenuhan kebutuhan pelanggan. Ukuran yang digunakan adalah keberhasilan riset dan pengembangan produk baru pada tahap inovasi dan tingkat efektivitas serta efisiensinya dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Sedangkan, pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan upaya perusahaan untuk melakukan inovasi secara berkelanjutan. Ukuran yang digunakan pada perspektif ini adalah produktifitas karyawan, kepuasan karyawan, keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan serta tingkat retensi karyawan.

Langkah awal perusahaan dalam merumuskan *balanced scorecard* adalah menentukan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan. Selanjutnya adalah menjabarkan strategi ke dalam empat perspektif dalam *balanced scorecard*. Kemudian akan dilakukan analisis data sesuai dengan data dan dokumen yang terdapat dalam perusahaan.

4.2.1 Analisis Data

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* merupakan proses untuk mengukur pencapaian atas kinerja dari Wihdatul Ummah Medical Center dari tahun 2017 sampai tahun 2019. Penelitian ini mengukur kinerja Wihdatul Ummah Medical Center menggunakan empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan diukur menggunakan tiga rasio, yaitu tingkat pengembalian aset (ROA), tingkat pengembalian ekuitas (ROE), dan tingkat biaya modal. Perspektif pelanggan diukur menggunakan

uan Wihdatul Ummah Medical Center dalam mengakuisisi pelanggan
mpertahankan (retensi) pelanggan. Perspektif proses bisnis internal



melihat pencapaian Wihdatul Ummah Medical Center dalam hal inovasi, proses operasional serta adanya *respond times* yang diukur sesuai dengan indikator pelayanan kesehatan berdasarkan Depkes RI tahun 2005. Perspektif perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan rasio retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan Wihdatul Ummah Medical Center, data pelanggan dan karyawan, serta data pendukung lain yang diberikan oleh staf Wihdatul Ummah Medical Center. Dari data tersebut nantinya akan diketahui hasil kinerja Wihdatul Ummah Medical Center dengan perspektif *balanced scorecard*. Adapun hasil dari analisis tersebut adalah sebagai berikut:

4.2.1.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan diukur menggunakan tiga rasio. Hasil analisis dari tiga rasio di dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

1. Tingkat Pengembalian Aset (*Return of Asset*)

Tabel 4.2.1

Hasil Pengukuran *Return of Asset* Wihdatul Ummah Medical Center

Alat Ukur	Tahun		
	2017	2018	2019
Laba/rugi bersih	(211.726.756)	(117.170.796)	(108.675.437)
Total aset	4.361.264.725	4.292.583.589	4.193.333.936
<i>Return of asset</i> (ROA)	-4,85%	-2,72%	-2,59%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Menurut Syaaf, A. C. (dalam Hartati, 2012), *return of asset* yang baik berkisar antara 2,5% sampai dengan 15%. Sementara berdasarkan hasil pengolahan data dari laporan laba rugi Wihdatul Ummah Medical Center



menunjukkan hasil yang kurang baik, yaitu pada tahun 2017 menunjukkan hasil -4,85%. Namun, pada tahun 2018, sudah ada peningkatan *return of asset* sebesar 2,13 %. Begitu pula pada tahun 2019, hasil *return of asset* klinik meningkat sebesar 0,13%, walaupun kurang signifikan. Hal ini disebabkan karena pendapatan yang diterima perusahaan lebih kurang dari biaya-biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan sehingga perusahaan merugi tiap tahunnya.

2. Tingkat Pengembalian Ekuitas (*Return of Equity*)

Tabel 4.2.2

Hasil Pengukuran *Return of Equity* Wihdatul Ummah Medical Center

Alat Ukur	Tahun		
	2017	2018	2019
Laba/rugi bersih	(211.726.756)	(117.170.796)	(108.675.437)
Modal sendiri	3.858.586.205	3.688.729.205	3.565.931.573
<i>Return of equity</i> (ROE)	-5,48%	-3,17%	-3,04%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Menurut Johar Arifin dan Heru Adi Prasetyo (2006), *return of equity* dinilai baik jika hasilnya menunjukkan angka di atas bunga pasar. Tingkat bunga pasar pada Desember tahun 2019 merupakan 5,00%. Namun, hasil penelitian dari data yang diterima kurang baik, yaitu pada tahun 2017 hasil perhitungan *return of equity* klinik sebesar -5,48%, kemudian meningkat pada tahun 2018 menjadi -3,17%, dan pada tahun 2019 memiliki hasil -3,04%. Hasil ini kurang memuaskan karena perusahaan merugi tiap tahunnya.



3. Tingkat Biaya Modal

Tabel 4.2.3

Hasil Pengukuran Tingkat Biaya Modal Wihdatul Ummah Medical Center

Alat Ukur	Tahun		
	2017	2018	2019
Modal sendiri	3.858.586.205	3.688.729.205	3.565.931.573
Total aset	4.361.264.725	4.292.583.589	4.193.333.936
Tingkat biaya modal	88,47%	85,93%	85,03%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Sementara itu, tingkat biaya modal klinik dinilai baik jika sekitar 40% sampai dengan 50% seluruh kekayaan dibiayai dari modal sendiri (Johar Arifin dan Heru Adi Prasetyo:2006). Hasil perhitungan tingkat biaya modal klinik Wihdatul Ummah Medical Center menunjukkan hasil 88,47% pada tahun 2017, 85,93% pada tahun 2018, dan 85,03% pada tahun 2019. Dari hasil perhitungan tersebut, tingkat biaya modal klinik masih kurang baik karena nilainya masih di atas 50%.

Dalam perspektif Islam, laba atau profit harus dibagikan kepada para karyawan dari pendapatan bersih dari suatu perusahaan, yang mana terdapat pemisahan antara harta yang tidak halal, seperti yang mengandung *gharar*, *riba*, dan *masyir*. Dalam hal ini, Wihdatul Ummah Medical Center memastikan bahwa pembagian gaji yang diberikan kepada karyawan bebas dari *riba*, *gharar*, dan *masyir*. Hal ini didasarkan pada klinik yang menggunakan bank syariah untuk operasionalnya dan tidak terdapat utang atau bunga bank yang diterima.



4.2.1.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan diukur dengan perhitungan akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan tiap tahunnya. Hasil perhitungan akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan klinik Wihdatul Ummah Medical Center adalah sebagai berikut:

1. Profitabilitas Pelanggan

Tabel 4.2.4

Hasil Pengukuran Profitabilitas Pelanggan Wihdatul Ummah Medical Center

Alat Ukur	Tahun		
	2017	2018	2019
Laba/rugi operasi	(211.726.756)	(117.170.796)	(108.675.437)
Total pendapatan	2.703.048.263	2.803.914.779	2.951.777.185
Profitabilitas pelanggan	7,83%	4,18%	3,68%

Berdasarkan implementasi *balanced scorecard*, semakin besar persentase profitabilitas pelanggan maka menunjukkan kondisi yang baik bagi perusahaan, akan tetapi apabila persentase profitabilitas pelanggan menurun menunjukkan kondisi kurang baik. Pada tabel hasil penelitian di atas, ditunjukkan hasil perhitungan profitabilitas pelanggan Wihdatul Ummah Medical Center pada tahun 2017 sebesar 7,83%. Kemudian mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2018 menjadi sebesar 4,18%. Dan pada tahun 2019, persentase profitabilitas pelanggan klinik mengalami penurunan kecil lagi menjadi sebesar 3,68%.



2. Akuisisi Pelanggan

Tabel 4.2.5

Hasil Pengukuran Akuisisi Pelanggan Wihdatul Ummah Medical Center

Alat Ukur	Tahun		
	2017	2018	2019
Jumlah pelanggan baru (rawat jalan)	-	-	3.921
Jumlah pelanggan (rawat jalan)	6.900	4.604	7.003
Akuisisi pelanggan rawat jalan	-	-	85,16%
Jumlah pelanggan baru (rawat inap)	-	-	291
Jumlah pelanggan (rawat inap)	-	591	715
Akuisisi pelanggan rawat inap	-	-	49,23%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Akuisisi pelanggan pasien rawat jalan dan rawat inap pada Wihdatul Ummah Medical Center pada tahun 2017 dan 2018 tidak dapat dihitung karena data yang kurang lengkap. Akan tetapi, pada tahun 2019 data yang diperoleh cukup untuk mengukur akuisisi pelanggan pada tahun tersebut yang mencapai nilai sebesar 85,16% pada pasien rawat jalan dan 49,23% pada pasien rawat inap. Apabila digabungkan pasien rawat inap dan pasien rawat jalan, rata-rata akuisisi pelanggan Wihdatul Ummah Medical Center pada tahun 2019 yaitu sebesar 67,19%.



3. Retensi Pelanggan

Tabel 4.2.6

Hasil Pengukuran Retensi Pelanggan Wihdatul Ummah Medical Center

Alat Ukur	Tahun		
	2017	2018	2019
Jumlah pelanggan (rawat jalan)	6.900	4.604	7.003
Retensi pelanggan rawat jalan	114,04%	149,86%	65,74%
Jumlah pelanggan (rawat inap)	-	591	715
Retensi pelanggan rawat inap	-	-	82,65%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Retensi pelanggan rawat jalan pada klinik Wihdatul Ummah Medical Center pada tahun 2017 adalah 114,04% dan mengalami peningkatan yang signifikan pada tahun 2018 yang mencapai 149,86%. Sedangkan pada tahun 2019, retensi pelanggan klinik mengalami fluktuasi dan persentasenya menurun drastis menjadi 65,74%. Fluktuasi ini terjadi karena pelanggan yang datang kembali pada tahun berjalan bukan hanya dari pasien yang terdaftar pada tahun sebelumnya, tetapi juga dari beberapa tahun sebelumnya.

Konsep Islam mengajarkan bahwa dalam memberikan layanan dari usaha yang dijalankan, baik itu berupa barang atau jasa, tidak boleh memberikan yang buruk atau tidak berkualitas, akan tetapi memberikan yang berkualitas kepada orang lain. Dengan memberikan pelayanan yang terbaik, maka pelangganpun akan merasa puas dan datang kembali. Hal ini

terdapat dalam Al Qur'an Surah Al-Baqarah Ayat 267, yang berarti:

267. Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang



kamu keluarkan dari bumi untuk kamu. Dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memincingkan mata terhadapnya. Dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.” (QS. Al-Baqarah: 267)

4.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal diukur sesuai dengan indikator pelayanan kesehatan berdasarkan Depkes RI tahun 2005, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.2.7

Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal Wihdatul Ummah

Medical Center

Alat Ukur	Tahun			Standar
	2017	2018	2019	
BOR	-	10,79%	13,05%	60-85%
BTO	-	26,4 kali	28,53 kali	40-50 kali
GDR	-	0	0	< 45 dari 1000
NDR	-	0	0	< 25 dari 1000
ALOS	-	1,49 hari	1,67 hari	6-9 hari
TOI	-	12,33 hari	11,12 hari	1-3 hari

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Pada tabel di atas, ditunjukkan hasil pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal Wihdatul Ummah Medical Center. Hasil pengukuran *bed occupancy rate* (BOR) klinik pada tahun 2018 adalah 10,79% dan meningkat pada tahun 2019 sebesar 13,05%. Hasil pengukuran *bed turn over rate* (BTO) pada tahun 2018 dan 2019, masing-masing sebesar 26,4 kali dan 28,53 kali tiap tahunnya.

Sedangkan untuk pengukuran *gross death rate* (GDR) dan *net death rate*

tidak ada karena tidak ada pasien yang meninggal di klinik Wihdatul

Medical Center pada tahun 2018 dan 2019. Sementara itu, hasil



pengukuran *average length of stay* (ALOS) pasien klinik pada tahun 2018 adalah rata-rata 1,49 hari dan pada tahun 2019 terjadi peningkatan rata-rata 1,67 hari. Hasil pengukuran *turn over internal* (TOI) juga mengalami peningkatan dari yang sebelumnya pada tahun 2018 adalah rata-rata 12,33 hari dan pada tahun 2019 menjadi rata-rata 11,12 hari. Walaupun hasil pengukuran kinerja proses bisnis internal Wihdatul Ummah Medical Center mengalami peningkatan tiap tahunnya, tapi hasilnya masih dibawah standar yang ideal.

Dalam perspektif syariah Islam, sangat dianjurkan untuk berbuat adil dan melakukan kebajikan. Adil dalam artian bahwa memberikan pelayanan kepada para pelanggan tanpa memandang dari segi apapun. Sedangkan kebajikan dalam artian memberikan pelayanan yang dilakukan semaksimal mungkin kepada para pelanggan. Hal ini sesuai dengan firman Allah *Subhanuhu Wa Ta'ala* yang terdapat dalam Al Qur'an surah An-Nahl ayat 90 yang terjemahannya yaitu:

“90. Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (QS. An-Nahl: 90)

Wihdatul Ummah Medical Center memberikan mutu pelayanan semampunya tanpa melihat ras, agama, dan suku dari pelanggannya sesuai dengan tujuan berdirinya perusahaan. Hal ini juga dapat dilihat dari meningkatnya hasil pengukuran dari perspektif proses bisnis internal tiap tahunnya

4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan menghitung rasio retensi karyawan dan produktivitas karyawan. Hasil perhitungannya adalah

berikut:



1. Retensi Karyawan

Tabel 4.2.8

Hasil Pengukuran Retensi Karyawan Wihdatul Ummah

Medical Center

Alat Ukur	Tahun		
	2017	2018	2019
Jumlah karyawan keluar	-	4	13
Total karyawan	69	78	79
Retensi karyawan	-	5,1%	16,4%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Hasil pengukuran retensi karyawan klinik utama Wihdatul Ummah Medical Center mengalami penurunan. Pada tahun 2018, retensi karyawan klinik menunjukkan hasil 5,1%. Kemudian hasil pengukuran retensi karyawan pada tahun 2019 adalah 16,4%. Ini menunjukkan bahwa ada peningkatan sebesar 11,3% karyawan yang keluar. Menurut Fatmanelly (2010), retensi karyawan dikatakan baik jika hasilnya kurang dari 3%, dinilai sedang jika hasilnya antara 3% sampai dengan 8% dan dinilai kurang jika hasilnya lebih dari 8%. Ini berarti bahwa pada tahun 2018, hasil pengukuran retensi karyawan cukup baik. Namun, retensi karyawan klinik pada tahun 2019 kurang baik karena nilai persentasenya lebih besar dari 8%.



2. Produktivitas Karyawan

Tabel 4.2.9

Hasil Pengukuran Produktivitas Karyawan Wihdatul Ummah Medical Center

Alat Ukur	Tahun		
	2017	2018	2019
Laba/rugi operasi	(211.726.756)	(117.170.796)	(108.675.437)
Total karyawan	69	78	79
Produktivitas karyawan	(3.068.503)	(1.502.189)	(1.375.638)

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Produktivitas karyawan bertujuan untuk mengukur peningkatan produktivitas karyawan, yang diukur dengan membandingkan laba operasi dengan jumlah karyawan pada periode pengamatan. Produktivitas karyawan pada tiga tahun terakhir cenderung mengalami peningkatan, dari tahun 2017 ke tahun 2018 meningkat sebesar Rp1.566.314 dan dari tahun 2018 ke tahun 2019 meningkat sebesar Rp126.551. Hal ini berarti pada tiap tahunnya, produktivitas karyawan mampu menghasilkan *output* yang lebih besar dari tahun sebelumnya. Hasil ini juga menunjukkan bahwa kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan baik karena selalu meningkat dari tahun ke tahun.

Dalam perspektif Islam dikatakan bahwa sesungguhnya Allah mencintai hamba-Nya yang bekerja karena berarti hamba tersebut hidup di dunia ini dengan giat bekerja dengan menganggapnya sebagai ibadah kepada Allah dan juga beramal shalih. Allah *Subhanu Wa Ta'ala* menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaan yang dapat mengantarkan untuk mendapatkan imbalan pada hari akhir nanti seperti yang



terdapat dalam Al Qur'an Surah At-Taubah Ayat 105, yang terjemahannya yaitu:

“105. Dan Katakanlah: ‘Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.’”
(QS. At-Taubah: 105)



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti menarik kesimpulan bahwa hasil pengukuran kinerja dalam empat perspektif dalam pendekatan *balanced scorecard* pada Wihdatul Ummah Medical Center menunjukkan hasil yang cukup komprehensif dalam menilai kinerja perusahaan. Hasil pengukuran kinerja klinik utama Wihdatul Ummah Medical Center menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan perusahaan dari rasio *return of asset* itu kurang baik karena tidak mencapai standar yang berkisar antara 2,5% sampai dengan 15%, hasil pengukuran dari rasio *return of equity* juga kurang baik karena berada di bawah tingkat bunga pasar, yaitu 5,00% (Desember 2019). Sedangkan rasio tingkat biaya modal juga masih kurang baik karena nilainya lebih dari 50%, yaitu dengan nilai rata-rata 86,47%.
2. Hasil pengukuran dari perspektif pelanggan pada persentase profitabilitas pelanggan mengalami penurunan tiap tahunnya sehingga kondisi klinik dianggap kurang baik. Hasil pengukuran akuisisi pelanggan sudah baik karena mencapai nilai sebesar 85,16% pada pasien rawat jalan dan 49,23% pada pasien rawat inap sehingga rata-ratanya 67,19% pada tahun 2019. Sedangkan hasil pengukuran retensi pelanggan juga dinilai baik. Walaupun retensi pelanggan rawat jalan memiliki hasil yang fluktuatif, dan nilainya menurun pada tahun 2019, tapi dapat ditanggulangi dari tahun sebelumnya an rata-rata 109,88%. Begitu pula dengan retensi pelanggan rawat inap pada tahun 2019 berhasil mencapai 82,65%.



3. Perspektif proses bisnis internal, yaitu masih kurang baik karena walaupun hasil pengukuran kinerja proses bisnis internal Wihdatul Ummah Medical Center mengalami peningkatan tiap tahunnya, tapi hasilnya masih dibawah standar yang ideal, kecuali hasil pengukuran GDR dan NDR yang baik.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik. Retensi karyawan mengalami dinilai kurang baik disebabkan oleh meningkatnya persentase karyawan keluar pada tahun 2019 yang lebih dari 8%. Namun, hasil pengukuran produktivitas karyawan yang dianggap baik karena hasil pengukurannya mengalami peningkatan tiap tahunnya.
5. Hasil kinerja Wihdatul Ummah Medical Center jika dilihat dari pendekatan *balanced scorecard* dengan pandangan sesuai syariah Islam sudah baik. Wihdatul Ummah Medical Center sudah paham dan telah mengimplementasikan kinerjanya sesuai dengan syariah Islam. Wihdatul Ummah Medical Center memerhatikan kepatuhan terhadap syariah dengan tidak menggunakan bank konvensional dalam pengoperasiannya, dan mengimplementasikan nilai-nilai dan etika islami dalam menjalankan pelayanan kesehatan. Manajemen dan karyawan Wihdatul Ummah Medical Center telah berusaha melakukan pekerjaan mereka dengan ikhlas dan menganggapnya sebagai sarana beribadah kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*.

5.2 Saran

Klinik Utama Wihdatul Ummah Medical Center telah menjalankan tugasnya dengan baik untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat sekitar dan yang membutuhkan. Akan tetapi, klinik Wihdatul Ummah



Medical Center masih dianggap kurang efektif dan optimal dalam penilaian kinerjanya. Berikut merupakan saran-saran dari peneliti:

1. Manajemen Wihdatul Ummah Medical Center masih perlu menyusun strategi dalam meminimalisasikan pembiayaan-pembiayaan yang dikeluarkan oleh klinik dan melakukan *marketing* untuk meningkatkan minat pasien untuk berkunjung sehingga dapat meningkatkan jumlah pendapatan.
2. Dengan peningkatan pendapatan, manajemen klinik dapat mengalokasikan sebagian dananya untuk melaksanakan pelatihan-pelatihan yang dapat menambah pengetahuan dan *skill* karyawan dalam pelatihan kesehatan, teknologi informasi, dan administrasi, sehingga dapat meningkatkan SDM klinik secara berkesinambungan.
3. Dengan memiliki sistem informasi yang baik dan pengetahuan kesehatan yang *up to date*, manajemen klinik dapat berlangsung dan dijalankan dengan baik dan performa kinerja juga akan menjadi lebih efektif dan efisien.



DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Liony. 2015. *Implementasi Strategi dengan Menggunakan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Manajemen*. Jurnal.
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2012. *Management Control System*, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2012. *Management Control System*, Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Arifin, Johar dan Prasetya, Heru Adi. 2006. *Manajemen Rumah Sakit Modern Berbasis Komputer*. Elex Media Komputindo : Jakarta
- Aurora, Novella. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja RSUD Tugu Rejo Semarang*. Skripsi.
- Bastian, I. 2005. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Erlangga.
- Depkes RI. 2005. *Buku Petunjuk Pengisian, Pengolahan, dan Penyajian Data Rumah Sakit*. Jakarta : Depkes RI.
- Fajarwati, Ratna. 2014. *Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard dalam Perspektif Syariah (Studi Kasus pada KANINDO Syariah Jatim)*. Skripsi.
- Fatmanelly. 2010. *Analisis Kinerja RSUD dr.Anand WD tahun 2010 dengan Metode Balanced Scorecard*. Jurnal.
- Frenny. 2009. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Pandan Arang Kabupaten Boyolali*. Skripsi. Tidak Dipublikasikan. Universitas Sebelas Maret. Fakultas Ekonomi.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintahan*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Gaspersz, Vincent. 2013. *All In One 150 Key Performance Indicators*. Tri-AIbross Publishing : Bogor.
- Ghosh, S & Subrata, M. 2006. Measurement of Corporate Performance Through Balanced Scorecard : An Overview. *Vidyasagar University Journal of Commerce*. Vol. 11, pp: 60-70.
- Hadiyati, Nuniek. 2014. *Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Empiris pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu Klaten)*. Jurnal.
- dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- (2012). *Pengukuran Kinerja RSUD DR. Moerwadi Surakarta dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Thesis



- Helfert, Erich A. 1996. *Tehnik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan*. Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Irawan, Adi. 2016. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada Pusat Kesehatan Masyarakat Maesan Kabupaten Bondowoso)*. Jurnal.
- Jewaru, Angela Berliantania. 2013. *Simulasi Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Klinik Umum dan Griya Bersalin Husada Surabaya*. Jurnal.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (Peter R.Yosi Pasla, MBA, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. 1993. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 1992. *The Balanced Scorecard—Measure That Drive Performance*. *Harvard Business Review*. pp 71 - 79.
- Kementrian Agama RI. 2012. *Aljamil Al-Qur'an Tajwid Warna, Terjemahan Per Kata, Terjemahan Inggris*. Bekasi: Cipta Bagus Segara.
- Lailatus Sa'adah, Moh. Ja'far SM. 2018. *Balanced Scorecard: Teori dan Aplikasi Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, Perpektif Kepuasan Pelanggan, Perpektif Proses dan Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Implementasi Balanced Scorecard pada Studi Kasus Rumah Sakit*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Deepublish.
- Lynch, Richard L and Cross, Kelvin F. 1993. *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. New York: Warren Gorham Lamont.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Maxfield FN. *The Case Study, Education, Reset*. Di dalam Nazir M. 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan keempat. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1930.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Daru Anggit. 2012. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced corecard pada Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen*. Jurnal.



- Peraturan Menteri Kesehatan Kesehatan Nomor 9 Tahun 2014 tentang Klinik. Jakarta.
- Rivai, Veithzal dkk. 2005. *Performance Appraisal Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Edisi Kedua*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Saputri, Indah Dian. 2016. *Evaluasi Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada Klinik Dr. M. Suherman Jember*. Jurnal.
- Schneiderman, Arthur M. 1998. *Setting Quality Goals*. ASQC.
- Sekaran, U. 2003. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Terjemahan oleh Kwan Men Yon. 2006. Jakarta: Salemba Empat.
- Srimindarti, Caecelia. 2004. *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Jakarta: Fokus Ekonom.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Cetakan Pertama. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Vanany, I. 2009. *Performance Measurement Model & Aplikasi*. Surabaya: ITS Press.
- Van Horne, James C. and John M. Wachowicz. 2005. *Fundamentals of Financial: Management Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Widoyoko, E. P. 2013. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yuwono, Sony. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.



LAMPIRAN



RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK WIHDATUL UMMAH		
LAPORAN LABA RUGI		
PER DESEMBER 2017		
PENDAPATAN		
Pendapatan Usaha		
Pendapatan Konsultasi	488.365.250	
Pendapatan Tindakan	388.432.250	
Pendapatan BHP	225.229.600	
Pendapatan Observasi/Follow Up Intensif	13.850.000	
Pendapatan Persalinan	283.463.450	
Pendapatan Operasi	49.300.000	
Pendapatan Kuret	31.450.000	
Pendapatan Rawat Bayi	7.520.000	
Pendapatan Rawat Inap Umum	188.717.000	
Pendapatan Administrasi	37.665.500	
Potongan Pembayaran	(21.429.050)	
Pendapatan Bersih		1.692.564.000
HARGA POKOK PENJUALAN		
Harga Pokok Penjualan		752.480.925
LABA/RUGI BRUTO		940.083.075
BIAYA-BIAYA		
Biaya Operasional		
Biaya Jasa Medis/Kafalah	1.249.934.700	
Biaya BHP	124.349.145	
Biaya ATK & Administrasi	27.223.800	
Biaya Kebutuhan Instalasi Gizi	257.967.000	
Biaya Listrik. Air & Telepon	93.292.300	
Biaya Perlengkapan	10.233.525	
Biaya Penyusutan	212.585.048	
Biaya Pengembangan SDM	10.907.900	
Biaya Pemeliharaan	2.959.000	
Biaya Renovasi	23.408.000	
Biaya Service	22.788.600	
Biaya Kebersihan	7.549.700	
Biaya Transportasi	3.647.500	
Jumlah Biaya Operasional		(2.046.846.219)
LABA/RUGI NETTO		(1.106.763.144)
PENDAPATAN DAN BIAYA DI LUAR USAHA		
Pendapatan di Luar Usaha		
Penjualan Obat Apotik	967.225.997	
Pendapatan Laboratorium	20.463.250	
Pendapatan Laundry	1.815.700	
Pendapatan Koperasi	-	



Pendapatan Transportasi Ambulance	3.268.400	
Pendapatan Senam & Pijat	2.695.000	
Pendapatan Deviden	-	
Pendapatan Share Muamalat	1.322.206	
Pendapatan Lain-lain	12.684.210	
Pendapatan Home Care Persalinan	-	
Pendapatan Home Care Perawatan	1.009.500	
Jumlah Pendapatan di Luar Usaha		1.010.484.263
Biaya Non Operasional		
Biaya Sewa	61.510.000	
Biaya Sumbangan	1.900.000	
Biaya Administrasi Bank	89.692	
Biaya Lain-lain	24.891.100	
Jumlah Biaya Non Operasional		(88.390.792)
Jumlah Pendapatan (Biaya) Non Operasional		922.093.471
LABA/RUGI BERSIH SEBELUM PAJAK		(184.669.673)
PAJAK PPh Pasal 4 Ayat 2 (1% dari pendapatan bruto)		(27.057.083)
LABA/RUGI BERSIH SETELAH PAJAK		(211.726.756)



RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK WIHDATUL UMMAH		
NERACA		
PER 31 DESEMBER 2017		
AKTIVA		
Aktiva Lancar		
Kas	(42.751.016)	
Piutang Usaha	14.637.947	
Piutang Lain-lain	163.100.000	
Piutang atas Akreditasi	6.757.000	
Piutang Petugas	10.399.220	
Persediaan Obat	127.640.787	
Dana Cadangan Maintenance	10.000.000	
Bahan Habis Pakai (BHP)	53.292.491	
Perlengkapan	7.834.455	
Investasi Saham	195.000.000	
Jumlah Aktiva Lancar		545.910.884
Aktiva Tetap		
Bangunan	1.466.543.160	
Akumulasi Penyusutan Bangunan	(146.654.316)	
Peralatan	1.089.945.659	
Akumulasi Penyusutan Peralatan	(294.130.661)	
Kendaraan	90.000.000	
Akumulasi Penyusutan Kendaraan	(22.500.000)	
Jumlah Aktiva Tetap		3.815.353.842
JUMLAH AKTIVA		4.361.264.725
KEWAJIBAN		
Kewajiban Lancar		
Utang Usaha	76.910.000	
Utang Pajak	-	
Utang Lain-lain	-	
JUMLAH KEWAJIBAN		76.910.000
EKUITAS		
Modal Usaha	3.858.586.205	
Modal Saham	450.000.000	
Laba (Rugi) Usaha	(24.231.480)	
EKUITAS		4.284.354.725
PASSIVA		4.361.264.725



RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK WIHDATUL UMMAH		
LAPORAN LABA RUGI		
PER 31 DESEMBER 2018		
PENDAPATAN		
Pendapatan Usaha		
Pendapatan Konsultasi/Visite	508.494.200	
Pendapatan Tindakan	465.266.000	
Pendapatan BHP	191.152.592	
Pendapatan Observasi/Follow Up Intensif	11.197.000	
Pendapatan Persalinan	270.258.000	
Pendapatan Operasi	27.150.000	
Pendapatan Kuret	56.750.000	
Pendapatan Rawat Bayi	7.370.000	
Pendapatan Rawat Inap Umum	155.357.000	
Pendapatan Administrasi	40.808.500	
Potongan Pembayaran	(24.399.800)	
Pendapatan Bersih		1.709.403.492
HARGA POKOK PENJUALAN		
Harga Pokok Penjualan		(818.900.392)
LABA/RUGI BRUTO		890.503.100
BIAYA-BIAYA		
Biaya Operasional		
Biaya Jasa Medis/Kafalah	1.276.039.273	
Biaya BHP	158.417.928	
Biaya ATK & Administrasi	26.719.600	
Biaya Kebutuhan Instalasi Gizi	230.681.700	
Biaya Listrik. Air & Telepon	99.877.281	
Biaya Perlengkapan	13.401.980	
Biaya Penyusutan	237.390.304	
Biaya Pengembangan SDM	7.480.040	
Biaya Pemeliharaan	-	
Biaya Renovasi	14.526.500	
Biaya Service	26.280.500	
Biaya Kebersihan	15.013.000	
Biaya Transportasi	1.585.700	
Jumlah Biaya Operasional		(2.107.413.806)
LABA/RUGI NETTO		(1.216.910.706)
PENDAPATAN DAN BIAYA DI LUAR USAHA		
Pendapatan di Luar Usaha		
Penjualan Obat Apotik	1.019.989.734	
Pendapatan Laboratorium	43.918.125	
Pendapatan Laundry	1.750.000	
Pendapatan Koperasi	(5.899.000)	



Pendapatan Transportasi Ambulance	-	
Pendapatan Senam & Pijat	4.784.500	
Pendapatan Deviden	-	
Pendapatan Share Muamalat	16.887	
Pendapatan Lain-lain	28.151.041	
Pendapatan Home Care Persalinan	680.000	
Pendapatan Home Care Perawatan	1.120.000	
Jumlah Pendapatan di Luar Usaha		1.094.511.287
Biaya Non Operasional		
Biaya Sumbangan	2.506.500	
Biaya Administrasi Bank	158.912	
Biaya Lain-lain	9.200.000	
Jumlah Biaya Non Operasional		(11.865.412)
Jumlah Pendapatan (Biaya) Non Operasional		1.082.645.875
LABA/RUGI BERSIH SEBELUM PAJAK		(134.264.831)
PAJAK PPh Pasal 4 Ayat 2 (1% dari pendapatan bruto)		(17.094.035)
LABA/RUGI BERSIH SETELAH PAJAK		(117.170.796)



RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK WIHDATUL UMMAH		
NERACA		
PER 31 DESEMBER 2018		
AKTIVA		
Aktiva Lancar		
Kas	(43.199.716)	
Piutang Usaha	7.480.289	
Piutang Lain-lain	-	
Piutang atas Akreditasi	-	
Piutang Petugas	8.285.220	
Persediaan Obat	126.093.195	
Dana Cadangan Maintenance	-	
Bahan Habis Pakai (BHP)	85.301.961	
Perlengkapan	7.216.451	
Investasi Saham	200.000.000	
Pajak dibayar di Muka	30.550.801	
Jumlah Aktiva Lancar		421.728.202
Aktiva Tetap		
Tanah	1.632.150.000	
Bangunan	1.466.543.160	
Akumulasi Penyusutan Bangunan	(219.981.474)	
Peralatan	1.382.837.509	
Akumulasi Penyusutan Peralatan	(446.943.808)	
Kendaraan	90.000.000	
Akumulasi Penyusutan Kendaraan	(33.750.000)	
Jumlah Aktiva Tetap		3.870.855.387
JUMLAH AKTIVA		4.292.583.589
KEWAJIBAN		
Kewajiban Lancar		
Utang Usaha	326.450.250	
Utang Pajak	-	
Utang Lain-lain	-	
JUMLAH KEWAJIBAN		326.450.250
EKUITAS		
Modal Usaha	3.688.729.205	
Modal Saham	450.000.000	
(Rugi) Usaha	(172.595.866)	
EKUITAS		3.966.133.339
PASSIVA		4.292.583.589



RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK WIHDATUL UMMAH		
LAPORAN LABA RUGI		
PER 31 DESEMBER 2019		
PENDAPATAN		
Pendapatan Usaha		
Pendapatan Konsultasi/Visite	531.132.250	
Pendapatan Tindakan	500.559.375	
Pendapatan BHP	214.454.607	
Pendapatan Observasi/Follow Up Intensif	11.307.000	
Pendapatan Persalinan	265.330.000	
Pendapatan Operasi	39.950.000	
Pendapatan Kuret	58.650.000	
Pendapatan Rawat Bayi	6.550.000	
Pendapatan Rawat Inap Umum	170.437.000	
Pendapatan Administrasi	43.257.000	
Potongan Pembayaran	(26.460.500)	
Pendapatan Bersih		1.815.166.732
HARGA POKOK PENJUALAN		
Harga Pokok Penjualan		(820.172.505)
LABA/RUGI BRUTO		994.994.227
BIAYA-BIAYA		
Biaya Operasional		
Biaya Jasa Medis/Kafalah	1.295.998.256	
Biaya BHP	141.568.195	
Biaya ATK & Administrasi	23.497.121	
Biaya Kebutuhan Instalasi Gizi	223.903.300	
Biaya Listrik. Air & Telepon	107.090.197	
Biaya Perlengkapan	15.918.771	
Biaya Penyusutan	280.907.140	
Biaya Pengembangan SDM	8.882.300	
Biaya Pemeliharaan	-	
Biaya Renovasi	56.560.000	
Biaya Service	31.367.500	
Biaya Kebersihan	16.421.350	
Biaya Transportasi	1.008.500	
Jumlah Biaya Operasional		(2.214.372.630)
LABA/RUGI NETTO		(1.219.378.403)
PENDAPATAN DAN BIAYA DI LUAR USAHA		
Pendapatan di Luar Usaha		
Penjualan Obat Apotik	935.641.244	
Pendapatan Laboratorium	154.286.523	
Pendapatan Laundry	1.800.000	
Pendapatan Koperasi	-	



Pendapatan Transportasi Ambulance	146.000	
Pendapatan Senam & Pijat	1.960.000	
Pendapatan Deviden	-	
Pendapatan Share Muamalat	-	
Pendapatan Lain-lain	42.246.686	
Pendapatan Home Care Persalinan		
Pendapatan Home Care Perawatan	530.000	
Jumlah Pendapatan di Luar Usaha		1.136.610.453
Biaya Non Operasional		
Biaya Pemeliharaan	-	
Biaya Sewa	-	
Biaya Sumbangan	3.070.000	
Biaya Administrasi Bank	123.500	
Biaya Lain-lain	10.110.320	
Jumlah Biaya Non Operasional		(13.303.820)
Jumlah Pendapatan (Biaya) Non Operasional		1.123.306.633
LABA/RUGI BERSIH SEBELUM PAJAK		(96.071.770)
PAJAK PPh Pasal 4 Ayat 2 (1% dari pendapatan bruto)		(12.603.667)
LABA/RUGI BERSIH SETELAH PAJAK		(108.675.437)



RUMAH SAKIT IBU DAN ANAK WIHDATUL UMMAH		
NERACA		
PER 31 DESEMBER 2019		
AKTIVA		
Aktiva Lancar		
Kas	30.146.056	
Piutang Usaha	56.456.238	
Piutang Lain-lain	-	
Piutang atas Akreditasi	-	
Piutang Petugas	5.399.220	
Persediaan Obat	124.507.194	
Dana Cadangan Maintenance	-	
Bahan Habis Pakai (BHP)	60.672.084	
Perlengkapan	6.822.330	
Investasi Saham	200.000.000	
Pajak dibayar di Muka	43.154.468	
Jumlah Aktiva Lancar		527.157.590
Aktiva Tetap		
Tanah	1.632.150.000	
Bangunan	1.466.543.160	
Akumulasi Penyusutan Bangunan	(293.308.632)	
Peralatan	1.470.315.609	
Akumulasi Penyusutan Peralatan	(654.523.790)	
Kendaraan	90.000.000	
Akumulasi Penyusutan Kendaraan	(45.000.000)	
Jumlah Aktiva Tetap		3.666.176.347
JUMLAH AKTIVA		4.193.333.936
KEWAJIBAN		
Kewajiban Lancar		
Utang Usaha	446.070.000	
Utang Pajak	-	
Utang Lain-lain	-	
JUMLAH KEWAJIBAN		446.070.000
EKUITAS		
Modal Usaha	3.565.931.573	
Modal Saham	450.000.000	
(Rugi) Usaha	(268.667.637)	
EKUITAS		3.747.263.936
PASSIVA		4.193.333.936



JUMLAH KUNJUNGAN PASIEN RAWAT JALAN
WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER
TAHUN 2016

BULAN	JUMLAH PASIEN
Januari	714
Februari	664
Maret	771
April	777
Mei	668
Juni	649
Juli	492
Agustus	687
September	708
Oktober	537
November	608
Desember	594
TOTAL	7.896

JUMLAH KUNJUNGAN PASIEN RAWAT JALAN
WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER
TAHUN 2017

BULAN	JUMLAH PASIEN
Januari	693
Februari	521
Maret	672
April	591
Mei	663
Juni	643
Juli	709
Agustus	595
September	499
Oktober	685
November	584
Desember	45
TOTAL	6900



JUMLAH KUNJUNGAN PASIEN RAWAT JALAN
WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER
TAHUN 2018

BULAN	PASIEN		JUMLAH
	BARU	LAMA	
Januari			478
Februari			420
Maret			450
April			434
Mei			430
Juni			334
Juli			335
Agustus			359
September			353
Oktober			356
November	120	212	332
Desember	127	196	323
TOTAL			4604

JUMLAH KUNJUNGAN PASIEN RAWAT INAP
WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER
TAHUN 2018

BULAN	PASIEN		JUMLAH
	BARU	LAMA	
Januari			47
Februari			49
Maret			64
April			70
Mei			39
Juni			51
Juli			46
Agustus			36
September			50
Oktober			57
November			49
Desember			33
TOTAL			591



JUMLAH KUNJUNGAN PASIEN RAWAT JALAN
WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER
TAHUN 2019

BULAN	PASIEN		JUMLAH
	BARU	LAMA	
Januari	309	256	565
Februari	189	176	365
Maret	300	227	527
April	308	238	546
Mei	297	264	561
Juni	288	258	546
Juli	513	288	801
Agustus	333	274	607
September	307	231	538
Oktober	333	233	566
November	330	328	658
Desember	414	307	723
TOTAL			7.003

JUMLAH KUNJUNGAN PASIEN RAWAT INAP
WIHDATUL UMMAH MEDICAL CENTER
TAHUN 2019

BULAN	PASIEN		JUMLAH
	BARU	LAMA	
Januari	22	35	57
Februari	23	38	61
Maret	22	27	49
April	28	38	47
Mei	34	29	63
Juni	28	27	55
Juli	36	30	66
Agustus	29	34	63
September	37	38	75
Oktober	46	36	82
November	22	18	40
Desember	32	25	57
TOTAL			715

