

**EVALUASI KINERJA
RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA TAHUN 2020
(TINJAUAN *BALANCED SCORECARD*)**



SKRIPSI

**Disusun Dan Diajukan Kepada Fakultas Dakwah Dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Sebagai Syarat-Syarat Mendapatkan Gelar
Sarjana Strata Satu**

Disusun Oleh :

Rizky Zulfajri

NIM. 18102040045

Dosen Pembimbing :

Dr. Dra. Hj. Mikhriani, M.M.

NIP. 19640512 200003 2 001

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2022



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856 Fax. (0274) 552230 Yogyakarta 55281

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Nomor : B-479/Un.02/DD/PP.00.9/03/2022

Tugas Akhir dengan judul : EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
TAHUN 2020 (TINJAUAN BALANCED SCORECARD)

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : RIZKY ZULFAJRI
Nomor Induk Mahasiswa : 18102040045
Telah diujikan pada : Senin, 28 Maret 2022
Nilai ujian Tugas Akhir : A-

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

TIM UJIAN TUGAS AKHIR



Ketua Sidang

Dr. Dra. Hj. Mikhriani, MM
SIGNED

Valid ID: 62563d6ca4883



Penguji I

Dr. Hikmah Endraswati, S.E.,M.Si.
SIGNED

Valid ID: 625634b59e887



Penguji II

Drs. M. Rosyid Ridla, M.Si.
SIGNED

Valid ID: 625592e63abfd



Yogyakarta, 28 Maret 2022
UIN Sunan Kalijaga
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd.
SIGNED

Valid ID: 625672d1625f7



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA FAKULTAS
DAKWAH DAN KOMUNIKASI
Jl. Marsda Adisucipto Telp. (0274) 515856
Yogyakarta 55281

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Kepada:
Yth. Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN
Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr.wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk, dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Rizky Zulfajri
NIM : 18102040045
Judul Skripsi : Evaluasi Kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah
Yogyakarta (Tinjauan *Balanced Scorecard*)

sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Jurusan/Program Studi Manajemen Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu.

Dengan ini kami berharap agar skripsi tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, 22 Maret 2022

Mengetahui :

Ketua Jurusan

H.M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag
NIP. 19690227 200312 1 001

Pembimbing

Dr. Dr. Hj. Mikhriani, M.M.
NIP. 19640512 200003 2 001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rizky Zulfajri
NIM : 18102040045
Jurusan : Manajemen Dakwah
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi

menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa skripsi saya yang berjudul: “Evaluasi Kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Tahun 2020 (Tinjauan *Balanced Scorecard*)” adalah hasil karya pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis orang lain, kecuali bagian- bagian tertentu yang penyusun ambil sebagai acuan dengan tata cara yang dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penyusun siap mempertanggungjawabkannya sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 22 Maret 2022

Yang Menyatakan,



Rizky Zulfajri

NIM. 18102040045

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

Almamater

Program Studi Manajemen Dakwah

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap orang memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah. Sungguh, Allah Maha teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.” (Q.S. Al- Hasyr 59: 18)¹



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

¹ Al-Qur'an, 59: 18. Kementerian Agama RI, Al-Qur'an Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Asbabun Nuzul dan Hadits Sahih, (Bandung: Sygma, 2010), hlm. 548.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah Hirobbil 'Alamin, segala puji dan syukur peneliti pulangkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Evaluasi Kinerja RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta Tahun 2020” sesuai dengan waktu yang telah ditargetkan. Sholawat beserta salam semoga tercurahkan kepada baginda Nabi besar Muhammad SAW, yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir nanti.

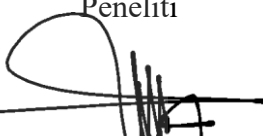
Skripsi ini disusun sebagai syarat tugas akhir guna memperoleh gelar strata satu pada jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta serta diharapkan mampu bermanfaat bagi tempat penelitian dan khusus bagi kalangan akademisi Manajemen Dakwah. Penelitian ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, sehingga dapat dilesaikan dengan baik. Oleh karena itu peneliti mengucapkan terimakasih kepada :


1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A. selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Prof. Dr. Hj. Marhumah, M.Pd. Selaku Dekan Fakultas Dakwah Dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. H. M. Toriq Nurmadiansyah, S.Ag. selaku Ketua Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi.

4. Dr. Dra. Hj. Mikhriani, M.M. selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan, bimbingan, serta nasihat dari awal hingga akhir penyusunan skripsi.
5. Dra. Siti Fatimah, M.Pd. selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan perhatian selama menempuh pendidikan, serta Bapak dan Ibu dosen Manajemen Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
6. Ibu Sri Hastuti, A.Md. selaku fasilitator RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang telah membantu peneliti mengumpulkan data dan informasi selama penelitian, serta seluruh keluarga besar RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
7. Keluarga tercinta terkhusus Ayahanda Efiyendri dan Ibunda Aslinar yang selalu memberikan dukungan, semangat, serta do'a yang selalu mengiringi setiap langkah peneliti, dan juga kepada Abangda dan Adinda yang sama-sama berjuang menempuh jalan masing-masing.
8. Ayahanda Azwar Hadi dan Ibunda Lainah, beserta Bapak Dasril dan Ibu Endayani yang telah memberikan dukungan, motivasi dan semangat kepada peneliti.
9. Teman-teman Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta yang telah menjadi tempat bertukar pikiran selama menempuh pendidikan.
10. Sahabat-sahabat di Himpunan Mahasiswa Islam dan Ikatan Mahasiswa Minang UIN Suka yang pernah berjuang dan berproses bersama.
11. Seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan do'a.

Skripsi ini tentunya masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak terdapat kekurangan. Maka dari itu kritik dan saran sangat diharapkan untuk memperbaiki skripsi ini agar lebih baik lagi. Hanya kepada-Nya kami memohon ampun dan kepada-Nya kami memohon petunjuk. Semoga bermanfaat, Aamiin.

Yogyakarta, 22 Maret 2022

Peneliti

Rizky Zulfajri



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

ABSTRAK

Rizky Zulfajri (18102040045). “Evaluasi Kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta”. Skripsi Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Evaluasi kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi atau perusahaan, karena dengan diadakannya evaluasi kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapan serta capaiannya dalam waktu tertentu. Dengan evaluasi kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat didalam perusahaan untuk dilakukan perbaikan dikemudian hari. Salah satu alat yang digunakan dalam mengukur atau menilai kinerja pada suatu organisasi adalah *Balanced Scorecard* (BSC). BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sebab akibat yang digunakan untuk mengetahui parameter apa yang menjadi pimpinan suatu organisasi sekaligus parameter mana yang menunjukkan kinerja yang rendah. BSC terdiri dari empat perspektif yang berbeda ; keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam tinjauan *Balanced Scorecard*. Peneliti menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* karena pendekatan ini mempunyai keunggulan sebagai alat pengukuran kinerja rumah sakit yang menyebabkan orientasi rumah sakit jangka panjang. BSC diakui sebagai instrument yang tangguh untuk transformasi organisasi dan sebagai kerangka evaluasi kinerja yang mengesankan, baik tingkat organisasi maupun individu. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis melalui reduksi data, penyajian data dan verifikasi data. Keabsahan data diuji dengan triangulasi sumber, triangulasi waktu dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam perspektif *Balanced Scorecard* ; dalam perspektif keuangan kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta sudah baik dengan indikator *Net Profit Margin* (NPM), *Total Asset Turn Over* (TATO), *Return On Investment* (ROI) dan *Return On Equity* (REO). Hal ini dipengaruhi oleh baiknya kinerja dalam tiga perspektif lain yaitu proses bisnis internal, pelanggan serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata Kunci : Evaluasi Kinerja, *Balanced Scorecard*.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI.....	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI ..	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	15
A. Latar Belakang	15
B. Rumusan Masalah.....	22
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	22
D. Tinjauan Pustaka	23
E. Kerangka Teori.....	27
1. Kinerja	27
2. Evaluasi	34
3. Balanced Scorecard (BSC).....	38

F. Metode Penelitian.....	49
G. Sistematika Pembahasan	57
BAB II GAMBARAN UMUM	60
A. Sejarah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta	61
B. Falsafah, Visi, Misi dan Nilai-Nilai Dasar	62
C. Struktur Organisasi	70
D. Pelayanan	74
BAB III PEMBAHASAN	78
A. Perspektif Keuangan	78
B. Perspektif Pelanggan	83
C. Perspektif Bisnis Internal	87
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	97
BAB IV PENUTUP	105
A. Kesimpulan	105
b. Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Perbedaan Peneliti Dengan Peneliti Sebelumnya	26
Tabel 2. 1 Sumber Daya Manusia RS PKU Muhammadiyah	69
Tabel 2. 2 Jajaran Dibawah Direktur Umum	72
Tabel 2. 3 Jajaran Dibawah Direktur Pelayanan Medik	73
Tabel 2. 4 Jajaran Dibawah Direktur Umum	74
Tabel 2. 5 Jajaran Dibawah Direktur AIK & SDI.....	75
Tabel 2. 6 Kamar Rawat Inap	77
Tabel 3. 1 Pertumbuhan Keuangan	79
Tabel 3. 2 Jumlah Pelatihan	99
Tabel 3. 3 Masa Kerja Pegawai.....	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Skema <i>Balanced Scorecard</i>	48
Gambar 1. 2 Kerangka Berfikir.....	59
Gambar 1. 3 Skema Konsep Skripsi	60
Gambar 2. 1 Struktur Organisasi.....	71



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Industri kesehatan sudah menjadi salah satu industri terbesar di dunia serta tumbuh paling cepat karena merupakan bagian besar dari ekonomi suatu negara.² Sistem pelayanan kesehatan merupakan salah satu bagian mencolok dari sektor jasa. Di sebagian besar negara berkembang, lebih dari 5% produk domestik bruto (PDB) dialokasikan untuk sektor kesehatan. Rumah sakit mengkonsumsi lebih dari 50% total sumber daya kesehatan, sehingga merupakan unit penting dari sistem kesehatan.³

Sektor rumah sakit adalah salah satu sektor yang bergantung kepada sumber daya manusia. Sumber daya yang berkualitas, memiliki sikap dan keterampilan yang bagus serta memiliki kinerja yang baik akan menciptakan kepuasan terhadap pelanggan. Rumah sakit mengalami kesulitan dalam memenuhi harapan pasien karena proses pemberian layanan yang kompleks dan keragaman pasien. Hal ini menimbulkan ketidakpuasan pasien dan meningkatkan keluhan mereka dari pelayanan rumah sakit yang buruk, pada akhirnya mempengaruhi kinerja rumah sakit. Rumah sakit dalam menyajikan pelayanan kesehatan, mereka akan banyak berpengaruh pada efisiensi sistem

² M.Shukri dan Ramli A. "Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective", *Jurnal Procedia Economics and Finance*. Vol 28:202 (2015), hlm.12.

³ Hamed Rahimi, dkk. "Key Performance Indicators in Hospital Based in Balanced Scorecard Model", *Journal of Health Management & Informatics*, Vol 4 : 1 (Januari 2017), hlm. 1.

kesehatan. Oleh karena itu, pemantauan dan evaluasi kinerja rumah sakit harus diperhatikan secara khusus.⁴

Sistem pelayanan kesehatan sangat kompleks karena dicirikan oleh serangkaian entitas, aktivitas, dan proses yang heterogen karena keterlibatan masyarakat, dokter, pemerintah, pasien, dan professional lainnya. Organisasi pelayanan kesehatan dapat digambarkan berdasarkan tiga domain yang terkait dengan kebijakan, manajemen administrasi, dan layanan profesional. Setiap domain beroperasi pada prinsip yang berbeda dan kontras, ukuran keberhasilan, pengaturan struktural, dan mode kerja dapat dilihat saling bertentangan.⁵ Kompleksitas ini semakin terlihat karena di rumah sakit terdapat berbagai macam profesi yang membawa kepada sebuah sistem serangkaian kebutuhan, prioritas, dan evaluasi yang berbeda-beda pula. Hal ini menumbuhkan kebutuhan untuk mengukur kinerja dari berbagai dimensi. Selain itu rumah sakit juga menghadapi tantangan penting terkait peningkatan kepuasan pelanggan (pasien). Dalam hal ini, desain sistem evaluasi kinerja yang efektif dapat mendorong pembagian informasi yang akuntabel, dan yang terpenting adalah mencakup pemilihan berbagai ukuran untuk menganalisis hasil.

Dalam peranannya rumah sakit dituntut agar mampu memberikan layanan yang bermutu sesuai dengan standar yang ditetapkan serta mampu

⁴ Hamed Rahimi, dkk., “*Developing a Strategy Map to Improve Public Hospitals Performance with Balanced Scorecard and DEMATEL Approach*”, *Journal Shiraz E-Med J*, Vol 19:7, (Juli 2018), hlm. 1.

⁵ Cantuogo, dkk., “*Balanced Performance Measurement In Research Hospitals: The Participative Case Study Of a Haematology Department*”, *Journal BMC Health Services Research*, Vol 17:22, (2017), hlm. 1.

menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Maka untuk meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayan rumah sakit dipandang perlu dilakukannya sebuah penilaian kinerja. Penilaiannya atau evaluasi pada rumah sakit sangat sulit dan kompleks untuk dilakukan, dibutuhkan informasi lebih dalam bidang non-finansial.⁶ Sistem penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan mengendalikan, monitoring dan memperbaiki kualitas pelayanan perusahaan kesehatan.

Akan tetapi menurut hasil penelitian Astuti, pengukuran kinerja rumah sakit saat ini sering menonjolkan sisi keuangan, manajemen sering dikatakan berhasil apabila telah mencapai tingkat keuntungan yang tinggi dari segi pendapatan yang kemudian akan diikuti dengan imbalan jasa pelayanan bagi pegawai yang juga meningkat.⁷ Penilaian kinerja suatu perusahaan tidak semata-mata didasarkan pada kinerja keuangan saja, karena kinerja keuangan yang baik saat ini bisa dicapai dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang suatu perusahaan dan begitu juga sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek bisa saja terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Kinerja yang baik dan memuaskan tidak akan diperoleh begitu saja, akan tetapi membutuhkan evaluasi yang dilakukan secara terencana dan

⁶ Citra Wiguna, Yudha Saintika, "Penerapan Malcolm Baldrige Dalam Sistem Penilaian Kinerja Manajemen Bidang Kesehatan", *Jurnal Sistem Cerdas*, Vol 01:01, (2018), hlm. 10.

⁷ Astuti, D., Noormansyah, I., & Zulfiati, L. "Pengaruh kinerja keuangan dan kinerja pelayanan terhadap tingkat kemandirian keuangan pada rumah sakit vertikal di bawah Kementerian Kesehatan". *Jurnal Ekonometrika*, Vol.2, No.2, 2020

berkelanjutan.⁸ Pengukuran atau evaluasi kinerja merupakan tantangan jangka panjang bagi manajer pada saat ini, evaluasi juga memegang peran penting dalam keberhasilan organisasi. Setiap organisasi tentu membutuhkan sistem evaluasi kinerja, untuk menyadari kualitas dan situasi organisasi, terutama pada situasi yang rumit dan dinamis. Sehingga kurangnya sistem evaluasi multidimensi diakui sebagai salah satu penyakit yang akan menghancurkan organisasi dari dalam.

Evaluasi atau penilaian kinerja memiliki banyak pengertian, salah satunya menurut Schuler dan Jackson, penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang bertujuan untuk mengukur, menilai, dan juga mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil dari penilaian kinerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan kepada nilai-nilai atau standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Hasil kinerja pegawai tentu akan berdampak kepada pencapaian dan tujuan organisasi. Kinerja pegawai sangat erat kaitannya dengan penilaian kinerja.⁹

Evaluasi kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi atau perusahaan, karena dengan diadakannya evaluasi kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi tertentu dan penerapan serta capaiannya dalam waktu tertentu. Dengan evaluasi kinerja dapat mendeteksi

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Refika Aditama, 2006), hlm.178

⁹ Indria Hangga Rani, Mega Mayasari, “Pengaruh Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variable Moderasi”, *Jurnal Akuntansi*, TT.

kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat di dalam perusahaan, untuk dilakukan perbaikan di kemudian hari.

Salah satu alat yang digunakan dalam mengukur atau menilai kinerja pada suatu organisasi adalah *Balanced Scorecard* (BSC). BSC dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.¹⁰ *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sebab akibat yang digunakan untuk mengetahui parameter apa yang menjadi pimpinan suatu organisasi sekaligus parameter mana yang menunjukkan kinerja yang rendah. BSC terdiri dari empat perspektif yang berbeda ; pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.¹¹

Seiring berjalannya waktu BSC tidak hanya digunakan sebagai alat ukur kinerja perusahaan, namun lebih kepada pengimplementasian strategi dimana keluarannya adalah visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi. Oleh sebab itulah pentingnya penerapan BSC pada suatu perusahaan. BSC menegaskan bahwasanya perusahaan yang sukses tidak hanya mengejar keuntungan saja, akan tetapi juga berusaha untuk mengejar kepuasan pelanggan, pengembangan SDM, dan proses yang bermutu.

Dewasa ini menunjukkan bahwasanya rumah sakit secara *de-facto* telah bergeser dari lembaga sosial kepada lembaga usaha dengan konsep bisnis.

¹⁰ Sony Yunowo, dkk., *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategis* (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), hlm. 3.

¹¹ Isotilia Costa Melo.dkk, “*Balanced Scorecard untuk Mengevaluasi Kinerja Rantai Pasokan: Studi Bibliometrik*”, *Jurnal Teknik Penelitian Universitas Sao Paulo Brazil*, Vol. 08:01, (2020), hlm. 1.

Hal ini dituangkan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Trisnantoro, yang menunjukkan bahwasanya sejarah pelayanan kesehatan berubah dari pelayanan dengan dasar *imperialisme*, berkembang dengan nilai-nilai usaha.¹²

Pengembangan konsep *Balanced Scorecard* ini relevan untuk diaplikasikan dalam evaluasi rumah sakit. Dengan berbasis prinsip pelayanan prima dan konsep BSC, indikator yang digunakan untuk meneliti keberhasilan rumah sakit sebagai lembaga usaha yang mempunyai fungsi sosial. Peneliti menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ini karena pendekatan ini mempunyai keunggulan sebagai alat pengukuran kinerja rumah sakit yang menyebabkan orientasi rumah sakit jangka panjang.

BSC diakui sebagai instrument yang tangguh untuk transformasi organisasi dan sebagai kerangka evaluasi kinerja yang mengesankan baik tingkat organisasi maupun individu.¹³ BSC diperkenalkan pada tahun 1992 sebagai alat manajemen akuntansi yang menerjemahkan misi, strategi, dan tujuan organisasi ke dalam ukuran kinerja. BSC membantu organisasi dalam dominasi pada dua mata pelajaran utama: evaluasi yang efektif dari fungsi organisasi dan kinerja strategis. Salah satu karakteristik unik dari BSC adalah menekankan pada aspek finansial dan nonfinansial. Empat perspektif BSC adalah pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan keuangan. Keuntungan paling penting dari BSC dapat disebutkan sebagai

¹² *Ibid.*, hlm. 248.

¹³ Shukri NFM, Ramli A. “*Struktur Organisasi Dan Kinerja Penyedia Layanan Kesehatan Malaysia Yang Bertanggung Jawab: Perspektif Balanced Scorecard*”. *Jurnal Procedia Ekonomi Keuangan*, Vol.28, No.202, (2015), hlm.12.

kasus berikut; mempersiapkan instrumen yang sesuai untuk kondisi persaingan masa depan manajer, dukungan keputusan dalam manajemen strategis yang meningkatkan tujuan strategis, membantu manajer untuk memfokuskan pemikiran mereka pada masalah strategis organisasi, instrumen terbaik yang dapat digunakan untuk menyajikan pandangan bisnis yang lebih komprehensif, dan membantu organisasi untuk memperoleh manfaat jangka panjang.¹⁴

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta merupakan salah satu pelayanan kesehatan yang terletak di kota Yogyakarta. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memiliki visi yaitu “Menjadi rumah sakit yang Islami dan unggul dalam pelayanan, pendidikan, penelitian dan dakwah di bidang kesehatan”, Nilai-nilai utama yang dianut oleh seluruh civitas hospitalia RS PKU Muhammadiyah dituangkan dalam akronim ALMAUN untuk mengingatkan kembali falsafah dasar yang menjadi pondasi berdirinya persyarikatan Muhammadiyah dan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah satu abad yang lalu. Kata ALMAUN merupakan akronim dari nilai-nilai Amanah, Lengkap, Mutu, Antusias, Universal dan Nyaman.

Berdasarkan wawancara pra-penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 11 November 2021, pukul 13.20 WIB bersama Ibu “SH” selaku Supervisor di Unit Kepegawaian RS PKU Muhammadiyah, sejauh ini RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta belum mampu melaksanakan evaluasi terhadap kinerja rumah sakit secara menyeluruh dan optimal. Penilaian atau evaluasi yang dilakukan masih terbatas pada kinerja pegawai menggunakan

¹⁴ Hamed Rahimi, dkk., *Developing a Strategy*hlm. 2.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Kinerja (DP3) yang dilaksanakan sebagai syarat kenaikan pangkat golongan dan kenaikan gaji berkala. Kenaikan pangkat golongan dan kenaikan gaji berkala di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilaksanakan satu kali dalam dua tahun terhitung sejak diterbitkannya surat keputusan (SK) terakhir bagi pegawai yang bersangkutan. Saat ini RS PKU Muhammadiyah sedang melakukan pengembangan sistem penilaian berbasis aplikasi yang diberi nama SPKP (Sistem Penilaian Kinerja Pegawai).¹⁵

Berdasarkan permasalahan dan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Evaluasi Kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2020.**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan masalah yaitu: “Bagaimana Evaluasi Kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Tahun 2020 dalam tinjauan *Balanced Scorecard*?”

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Suatu penelitian yang baik harus memiliki tujuan tertentu sehingga peneliti memiliki arah dan metode yang jelas. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana evaluasi kinerja Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam tinjauan *Balanced Scorecard*.

Adapun manfaat penelitian ini :

1. Bagi Rumah Sakit

¹⁵ Hasil wawancara Pra-Penelitian dengan Supervisor Unit Kepegawaian RS PKU Muhammadiyah (Ibu Sri Hastuti), 11 November 2021.

Diharapkan dapat memberikan evaluasi baru dalam pengukuran kinerja, yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, sehingga kiranya pengukuran ini dapat diterapkan pada tahun-tahun berikutnya.

2. Bagi penulis

Dengan penelitian ini dapat memberikan wawasan baru bagi penulis untuk memahami bagaimana penggunaan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* terutama pada perusahaan jasa dibidang pelayanan medis seperti RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

3. Bagi pihak lain yang berkepentingan

Kiranya dapat memberikan informasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan pelayanan.

D. Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini akan diuraikan beberapa penelitian terdahulu mengenai evaluasi kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Aloysius Krisna Prabowo tentang “Evaluasi Kinerja Organisasi Sektor Publik Dengan Pendekatan *Value for Money*: Studi Kasus di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Sumatera Selatan tahun 2018. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Sumatera Selatan, dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan rencana anggaran untuk mengukur tingkat ekonomi. Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi. Hasil dari penelitiannya

menunjukkan bawah kinerja Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Sumatera Selatan menunjukkan kerja yang ekonomis, serta efektif dan efisien.

Penelitian lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Hamed Rahmi, dkk, tentang “Indikator Kinerja Utama Di Rumah Sakit Berdasarkan Model *Balanced Scorecard*” yang dilakukan pada tahun 2017. Penelitian ini menggunakan metode campuran yang bertujuan untuk mengidentifikasi indikator kinerja 39 rumah sakit yang terdapat di Inggris. Untuk menentukan indikator rumah sakit dan memiliki KPI (*Key Performance Indikator*) dilakukan presentase konsensus. Hasil penelitiannya adalah sekitar 218 indikator diperoleh dari tinjauan literatur yang dipilih, hasil akhirnya sekitar 22 indikator dipilih untuk indikator KPI rumah sakit. Sepuluh di antaranya dipilih dalam perspektif proses internal kemudian 5 dari perspektif keuangan, 4 dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dan 3 indikator dari perspektif pelanggan.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Endras Wari (2018) tentang “Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di SMP Al-Falah Surabaya”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab fokus penelitian mengenai penerapan, dan dampak evaluasi kinerja SDM, serta faktor pendukung dan penghambat penerapan evaluasi kinerja SDM di SMP Al-Falah Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian tersebut adalah penerapan evaluasi kinerja

SDM di SMP Al-Falah Surabaya dilaksanakan secara sistematis yang dimulai dari perencanaan hingga evaluasi.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Savira Readien Ramadhani (2018), tentang “Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Insani (PSDI) di RSUD Fastabiq Sehat PKU”. Penelitian tersebut secara spesifik menelaah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia berbasis Islami. Penelitian tersebut terfokus pada tiga aspek utama yaitu pengadaan, pemeliharaan dan evaluasi. Hasil dari penelitiannya adalah pengelolaan sumber daya manusia di RSUD Fastabiq Sehat dibuat sebagai dasar dalam pola perilaku *stakeholder* selama berada di dalam lingkungan rumah sakit. Konsep pengelolaan dan pemberdayaan tersebut didasarkan kepada nilai-nilai Islam. Dalam evaluasi, model evaluasi yang dilakukan oleh pihak manajemen adalah dengan melibatkan pasien, angket dan hasil KPI (*Key Performance Indicators*).

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Adesta Cahya Luckyta, dkk yang dilakukan pada tahun 2020. Penelitian yang berjudul “Evaluasi Kinerja Organisasi Menggunakan *Balanced Scorecars*” di PT. XYZ Indonesia. Metode yang digunakan adalah metode campuran dan data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode analisis menggunakan VRIO Framework, prinsip SMART-C, Pairwise Comparison, serta metode pengukuran kinerja BSC. Analisis, visi, misi, tujuan, dan sasaran PT. XYZ telah dibuat selaras menggunakan VRIO Framework dan KPI yang ada telah memenuhi prinsip SMART-C. Strategic Map menunjukkan perspektif manajemen internal memiliki bobot tertinggi sedangkan perspektif pelanggan memiliki bobot

terendah. Terdapat satu KPI pada area merah, dua KPI pada area kuning, delapan KPI pada area hijau, dan lima KPI pada area biru dengan total kinerja sebesar 71,59%.

Adapun perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini adalah:

Tabel 1. 1
Perbedaan Peneliti Dengan Peneliti Sebelumnya

Peneliti	Perbedaan			
	Lokasi	Tahun	Jenis	Tolak Ukur
Aloysius Krisna Prabowo	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Sumatera Selatan	2018	Studi Kasus	Perbandingan realisasi anggaran dengan rencana anggaran.
Hamed Rahmi	Inggris	2017	Campuran	KPI (<i>Key Performance Indikator</i>)
Endras Wari	SMP Al-Falah Surabaya	2018	Kualitatif	Proses Pelaksanaan Evaluasi
Savira Readien Ramadhani	RSU Fastabiq Sehat PKU	2018	Kualitatif	Pengadaan, Pemeliharaan dan Evaluasi
Adesta Cahya Luckyta, dkk	PT. XYZ	2020	Campuran	<i>VRIO Framework</i> , prinsip <i>SMART-C</i> , <i>Pairwise Comparison</i> , serta metode pengukuran kinerja BSC

E. Kerangka Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mahsun, kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pelaksanaan dan pencapaian suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.¹⁶ Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut “The Scribner-Bantam English Dictionary”, terbitan Amerika Serikat dan Canada, berasal dari akar kata “to perform” dengan beberapa “entries” yaitu: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*); (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill, as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).¹⁷

Hasibuan dalam bukunya “Kinerja Manajemen SDM ” menyatakan bahwa, ”kinerja adalah suatu hasil yang didapat dari seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan

¹⁶ Mohammad Mahsun, dkk, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta; BPFE, 2007), hlm. 157.

¹⁷ Agoes Kamaroellah, *Manajemen Kinerja (Kosep, Desain, Implementasi dan Penilaian Kinerja)*, (Surabaya: Pustaka Radja, 2014), hlm. 14.

serta waktu”. Bernardin dan Russel memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut: *performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.* Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.¹⁸

Dari konsep-konsep yang dikemukakan diatas, maka dapat diperoleh pengertian bahwa kinerja adalah keberhasilan dalam mencapai tujuan tertentu dalam suatu organisasi atau institusi.

Kata kinerja (*performance*) dalam konteks tugas, sama dengan prestasi kerja. Para pakar banyak memberikan definisi tentang kinerja secara umum, diantaranya:

- 1) Kinerja adalah catatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- 2) Kinerja adalah keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- 3) Kinerja adalah pekerjaan yang merupakan gabungan dari karakteristik pribadi dan pengorganisasian seseorang.
- 4) Kinerja adalah sesuatu yang dapat dikerjakan sesuai dengan tugas dan fungsinya.¹⁹

¹⁸ Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja (Performance Management)*, (Jember : STAIN Jember Press, 2014), hlm. 2.

¹⁹ Moeheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Surabaya: Rajawali Pers, 2012), hlm. 65.

Ada dua komponen penting yang terkandung dalam kinerja yaitu:

- 1) Kompetensi berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya.
- 2) Produktifitas kompetensi tersebut diatas dapat diterjemahkan dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (*outcome*).²⁰

Seperti yang dikemukakan oleh Husein Umar bahwa kinerja merupakan fungsi dari usaha (*effort*) dengan kemampuan (*abilities*), dimana usaha tersebut dipengaruhi oleh motivasi.

Menurut Husein Umar dalam bukunya “Mengapa di Balik Kinerja-kinerja Individu” mengemukakan, melalui Teori Atribusi bahwa kinerja dipengaruhi berbagai faktor seperti kemampuan dan motivasi. Dan menurutnya, terdapat dua kategori dasar atribusi yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang) dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang).

Kinerja yang baik sesungguhnya sering disebabkan secara internal. Pada waktu demikian seseorang yang menilai kinerjanya sendiri harus memberikan kredit sepenuhnya kepada dirinya sendiri, karenanya menikmati keberhasilan, meningkatkan kepercayaan diri dan

²⁰ *Ibid*

harga diri, serta mendapatkan kepuasan yang berhak didapatkan dari pekerjaannya.

b. Indikator Kinerja

Menurut Indra Bastian, indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Jenis indikator kinerja pemerintah meliputi indikator masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat dan dampak. Penjelasan singkat tentang jenis indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran, sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lainnya yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan.
- 2) Indikator proses (*process*) dimana organisasi merumuskan ukuran kinerja, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan.
- 3) Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung, dapat dicapai dari suatu kegiatan yang didapatkan berupa fisik atau non fisik. Indikator atau tolak ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan

membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis apakah kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana atau justru sebaliknya.

- 4) Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik, belum tentu *outcome* kegiatan tersebut telah tercapai. *Outcome* menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak. Dengan indikator *outcome*, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk *output* memang dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.
- 5) Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil, yang tentunya bisa dirasakan langsung oleh seluruh anggota organisasi bahkan lingkungan sekitar.
- 6) Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.²¹

²¹ Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik*, (Jakarta : Erlangga, 2006), hlm. 276.

Menurut Mahsun, penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien, dan efektif. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan komponen berikut:

1) Biaya pelayanan (*cost of service*)

Indikator biaya biasanya diukur dalam bentuk biaya unit (*unit cost*), misalnya biaya per unit pelayanan. Beberapa pelayanan mungkin tidak dapat ditentukan biaya unitnya, karena output yang dihasilkan tidak dapat dikuantifikasi atau tidak ada keseragaman tipe pelayanan yang diberikan. Untuk kondisi tersebut dapat dibuat indikator kinerja proksi, misalnya belanja per kapita.

2) Penggunaan (*utilization*)

Indikator penggunaan pada dasarnya membandingkan antara jumlah pelayanan yang ditawarkan (*supply of service*) dengan permintaan publik (*public demand*). Indikator ini harus mempertimbangkan preferensi publik, sedangkan pengukurannya biasanya berupa volume absolut atau persentase tertentu, misalnya persentase penggunaan kapasitas.

3) Kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*)

Indikator kualitas dan standar pelayanan merupakan indikator yang paling sulit diukur, karena menyangkut pertimbangan dan sifatnya subjektif. Penggunaan indikator dan standar pelayanan harus

dilakukan secara hati-hati karena jika terlalu menekankan indikator ini justru dapat menyebabkan kontra produktif.

4) Cakupan pelayanan (*coverage*)

Indikator cakupan pelayanan perlu dipertimbangkan apabila terdapat kebijakan atau peraturan perundangan yang mensyaratkan untuk memberikan pelayanan dengan tingkat pelayanan minimal yang telah ditetapkan.

5) Kepuasan (*satisfaction*)

Indikator kepuasan biasanya diukur melalui metode jajak pendapat secara langsung. Bagi pemerintah daerah, metode penjarangan aspirasi masyarakat (*need assesment*), dapat juga digunakan untuk menetapkan indikator kepuasan. Namun demikian, dapat juga digunakan indikator proksi, misalnya jumlah komplain. Pembuatan indikator kinerja tersebut memerlukan kerja sama antar unit kerja.²²

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;

²² Mohammad Mahsun, dkk, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta; BPFE, 2007), hlm. 157.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- 4) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi;
- 5) Faktor kontekstual (*situasional*), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.²³

2. Evaluasi

a. Pengertian Evaluasi

Evaluasi merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta bagaimana tindak lanjut atas perbedaan itu. Jadi, tampak jelas bahwa untuk melakukan evaluasi dibutuhkan tolak ukur tertentu sebagai acuan,

²³ Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2010), hlm. 20.

seperti yang terdapat dalam suatu program kerja. Program kinerja ini pada gilirannya akan dilaksanakan dan di evaluasi.²⁴

Taliziduhu Ndraha, dalam bukunya yang berjudul *Kybernologi (Ilmu Pemerintahan Baru)*, mendefinisikan: “Evaluasi adalah proses perbandingan antara standar dengan fakta dan analisis hasilnya”. Evaluasi merupakan salah satu tingkatan dalam proses kebijakan publik, evaluasi adalah suatu cara untuk menilai apakah suatu kebijakan atau program itu berjalan dengan baik atau tidak.

Istilah evaluasi dapat di samakan pula dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assesment*) atau kata- kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Sedangkan dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan atau evaluasi digunakan untuk melihat sejauh mana program-program kebijakan meraih dampak yang diinginkan.²⁵

Dengan demikian evaluasi juga merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih di antara keduanya, serta

²⁴ Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), hlm. 43.

²⁵ William Dunn N, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Terjemahan Fakultas Fisipol. Universitas Gajah Mada. (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press 2000), hlm. 609.

bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh.

b. Definisi Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses penilaian pelaksanaan tugas (*Performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau instansi. Evaluasi kinerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*).

Menurut Fisher, Schoenfeldt dan Shaw bahwa evaluasi kinerja merupakan suatu proses dimana kontribusi karyawan terhadap organisasi dinilai dalam suatu periode tertentu. GT. Milkovich dan Bourdreau mengungkapkan bahwa evaluasi atau penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan dalam rangka menilai kinerja pegawai, sedangkan kinerja pegawai diartikan sebagai suatu tingkatan dimana karyawan memenuhi atau mencapai persyaratan kerja yang ditentukan.²⁶

Penilaian kinerja juga memiliki pengertian yaitu sebagai suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.²⁷ Fokusnya adalah untuk

²⁶ Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja (Performance Management)*, (Jember : STAIN Jember Press, 2014) hlm. 240.

²⁷ Vitzal Rivai dkk, *Islamic Business and Economic Ethics*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2008) hlm.309.

mengetahui seberapa produktif seorang pegawai dan apakah ia bisa berkinerja atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga pegawai, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Evaluasi kinerja juga dapat berarti sebagai penilaian kinerja, dan menurut Payaman J. Simanjuntak mengungkapkan bahwa: “Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Meskipun ada diantara masalah teknis (seperti pemilihan format) dan masalah manusianya itu sendiri (seperti resistansi penilai, dan adanya hambatan hubungan antar individu), yang kesemuanya itu tidak akan dapat teratasi oleh penilai kinerja”.²⁸

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

c. Manfaat Evaluasi Kinerja

Adapun manfaat pengukuran kinerja menurut Mardiasmo adalah sebagai berikut:²⁹

²⁸ Sofyan Tsauri, *Manajemen Kinerja (Performance Management)*, (Jember : STAIN Jember Press, 2014), hlm. 240-241.

²⁹ Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, (Yogyakarta: ANDI, 2009), hlm. 121.

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen;
- 2) Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan kolektif untuk memperbaiki kinerja;
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward & punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;
- 5) Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi;
- 6) Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah; dan
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

3. **Balanced Scorecard (BSC)**

a. **Pengertian Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu (1) *scorecard* (kartu skor), (2) *balanced* (berimbang). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau kelompok

serta juga untuk mencatat rencana skor yang akan dicapai. Pada tahap berikutnya seseorang atau kelompok ini akan dievaluasi kinerjanya dengan cara membandingkan antara apa yang telah direncanakan dengan apa yang yang dikerjakan. Sementara *balanced* adalah berimbang, bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu diukur secara berimbang, antara sisi internal dan eksternal perusahaan, serta berimbang antara perspektif proses dan orang.³⁰

Menurut Mulyadi, *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*).³¹

Menurut Umar sebagaimana yang dikutip oleh Putri Helga, sistem *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif jika dilihat dari sisi internal dan eksternal perusahaan, yaitu :³²

- 1) Perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang lebih berfokus ke internal perusahaan, dan
- 2) Perspektif pelanggan dan perspektif keuangan lebih berfokus ke eksternal perusahaan.

³⁰ Putri Helga, *Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Di Rsud Dr. Hadrianus Sinaga Pangururan*, Tesis, Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatera Utara, (2016), hlm. 20.

³¹ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, cet.3 (Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2014), hlm. 3.

³² Putri Helga, *Evaluasi Kinerja Rumah Sakit*hlm. 20.

Sedangkan, jika dilihat dari sisi proses dan orang, yakni :

- 1) Perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis lebih ke proses, dan
- 2) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta perspektif pelanggan berfokus ke orang.

Mengukur kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* ini, diperlukan ukuran yang komprehensif dari keempat perspektif yang ada. Berdasarkan konsep ini, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat dari diwujudkannyanya kinerja dari perspektif di luar perspektif keuangan tersebut. Sehingga, eksekutif dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan.

Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang sesungguhnya, perusahaan harus mewujudkannya melalui konsumen, yaitu perusahaan harus mampu menghasilkan produk atau jasa yang menghasilkan *value* terbaik bagi konsumen. Produk dan jasa ini harus dihasilkan dari proses produktif dan biaya yang efektif. Proses yang seperti ini harus dijalankan oleh tenaga kerja yang produktif dan berkomitmen. Proses yang demikian ini, akan menghasilkan kinerja keuangan sesungguhnya. Jadi, tidak bisa dilakukan melalui usaha-usaha yang semu.

Balanced Scorecard melengkapi pengukuran kinerja tradisional, yaitu keuangan, dengan tiga perspektif lainnya. Penggunaan *Balanced Scorecard* ditujukan untuk melengkapi kekurangan sistem manajemen tradisional yang pengukuran kinerjanya didasarkan pada target dan aspek keuangan saja, sehingga tidak mampu menghubungkan tindakan-tindakan jangka pendek dengan tujuan strategi perusahaan jangka panjang.³³

b. Pespektif Balanced Scorecard

1) Perspektif keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain, dan harvest* (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.³⁴

³³ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Socreacrd, cet.3* (Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2014), hlm. 17.

³⁴ Sony Yuwono.,dkk. *Petunjuk Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategis*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), hlm. 31-32.

Tolah ukur dalam mengukur perspektif keuangan ini adalah *Net Profit Margin* (NPM), *Total Asset Turn Over* (TATO), *Return On Investment* (ROI) dan *Return On Equity* (ROE)

a) *Net Profit Margin* (NPM)

Angka ini menunjukkan berapa besar presentase pendapatan bersih yang diperoleh dari setiap penjualan. Semakin besar rasio yang diperoleh maka semakin baik, karena dianggap kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba cukup tinggi.³⁵

b) *Total Asset Turn Over* (TATO)

Rasio ini menunjukkan perputaran total aktiva diukur dari volume penjualan dengan kata lain seberapa jauh kemampuan semua aktiva menciptakan penjualan. Semakin tinggi rasio ini semakin baik.³⁶

c) *Return On Investment* (ROI)

Rasio ini menunjukkan berapa persen diperoleh laba bersih bila diukur dari modal perusahaan atau asset investasi.

Semakin besar semakin bagus keuangan perusahaan.³⁷

d) *Return On Equity* (ROE)

³⁵ Sofyan Syafri Harahap, *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*, (Jakarta : Raja Gafindo, 2007), hlm. 304.

³⁶ *Ibid.*, hlm. 309.

³⁷ *Ibid.*, hlm. 305.

ROE adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan modal sendiri yang dimiliki sehingga ROE ini ada yang menyebutnya sebagai rentabilitas modal sendiri. Laba yang diperhitungkan adalah laba bersih setelah dipotong pajak.³⁸

2) Perspektif pelanggan

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu yang akan memberikan pengaruh pada performansi perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000), kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok pengukuran ini terdiri dari ukuran :

a) Retensi Pelanggan

Kemampuan mempertahankan pelanggan lama dengan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.

b) Akuisisi Pelanggan

Kemampuan perusahaan mendapatkan pelanggan baru dengan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.

c) Tingkat Kepuasan Pasien/Pelanggan (*costumer satisfaction*)

³⁸ Sutrisno, *Manajemen Keuangan* (Yogyakarta : Ekonomis, 2008), hlm. 222

Yaitu menilai atau menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.³⁹

3) Perspektif Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan serangkaian aktivitas yang ada di dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*. Kaplan dan Narton membagi proses bisnis internal kedalam tiga indikator yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual.⁴⁰

a) Proses Inovasi

Dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh R & D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk/jasa ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan.

b) Proses Operasi

³⁹ Sony Yuwono.,dkk. *Petunjuk* , hlm. 33.

⁴⁰ *Ibid.*, hlm. 36.

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian yaitu proses pembuatan produk, dan proses penyampaian produk kepada pelanggan.

c) Proses Layanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahap ini bisa berupa pemberian garansi dan perbaikan penanganan atas barang yang rusak dan dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.⁴¹

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan manfaat sumber daya internal organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini.

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukur

⁴¹ Sony Yuwono.,dkk. *Petunjuk*, hlm. 37-38.

kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi dan motivasi, serta retensi pegawai.

a) Kemampuan pegawai

Tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke-era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuan untuk organisasi.

b) Pelatihan (Training)

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah peningkatan mutu, peningkatan produktivitas, penurunan biaya limbah dan perawatan, penurunan jumlah biaya kecelakaan kerja, penurunan *turnover* pegawai, penurunan angka ketidakhadiran kerja, serta peningkatan kepuasan kerja (Rivai dkk, 2011).

Pengukuran pelatihan dilihat dari jumlah jam pelatihan yang didapat pegawai selama setahun. Berdasarkan SK Menkes

Nomor 129 Tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal

Rumah Sakit, jumlah jam pelatihan minimal yang didapatkan

seorang pegawai adalah 20 jam selama setahun.⁴²

c) Motivasi pegawai dan Retensi Pegawai.

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang

berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan

⁴² Putri Helga, *Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Di RSUD Dr. Hadrianus Sinaga Pangururan*, Tesis Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatera Utara, (2016), hlm. 20.

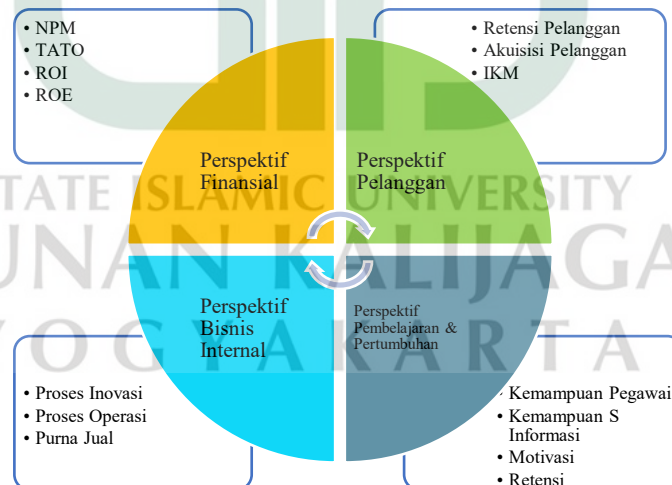
inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga *turbulensi* lingkungan sama-sama dicoba dikenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensi masing-masing.⁴³

Upaya untuk mempertahankan pegawai telah menjadi persoalan utama dalam banyak organisasi karena beberapa alasan. Mudah-mudahan, dengan perputaran yang lebih rendah, setiap individu yang dipelihara berarti berkurangnya satu orang yang harus direkrut, diseleksi, dan dilatih. Selain itu, kinerja organisasional dan individual ditingkatkan dengan kontinuitas pegawai yang mengetahui pekerjaan, rekan kerja, layanan dan produk organisasional mereka, serta pelanggan perusahaan tersebut. Tingginya angka perusahaan kehilangan pegawainya akan menjadikan organisasi sulit mencapai tujuan-tujuan bisnisnya. Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Pegawai bertahan atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka karena berbagai alasan. Tentu saja, pegawai yang dipecat keluar atas keinginan perusahaan. Tetapi,

⁴³ Sony Yuwono.,dkk. *Petunjuk*, hlm. 42-43.

persoalan yang lebih besar dalam banyak organisasi adalah mengapa pegawai berhenti/pindah secara sukarela. Dua faktor paling penting penentu retensi pegawai adalah peluang karier dan penghargaan. Guna memastikan bahwa tindakan yang tepat diambil untuk meningkatkan retensi pegawai dan mengurangi turnover, keputusan manajemen lebih membutuhkan data dan analisis daripada kesan subjektif, anekdot dari situasi individual yang dipilih, atau reaksi panik terhadap hilangnya beberapa orang penting. Oleh karena itu, penting untuk mempunyai beberapa jenis ukuran dan analisis yang berbeda.

Gambar 1.1
Skema Balanced Scorecard



F. Metode Penelitian

1. Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang bertujuan untuk membangun proposisi atau untuk menjelaskan makna dibalik relita yang terjadi. Di dalam penelitian, penulis berangkat dari realita atau peristiwa yang terjadi di lapangan.⁴⁴ Selain itu, tata cara dalam penelitian kualitatif pada pelaksanaannya tidak membawa informan atau individu-individu ke dalam laboratorium atau situasi yang telah direncanakan sebelumnya, dan juga tidak dengan cara membagikan instrumen-instrumen kepada mereka, melainkan peneliti dalam melaksanakan penelitian harus mencari data atau informasi yang dibutuhkan dengan berbicara, berkomunikasi secara langsung kepada orang-orang dan melihat mereka bertingkah laku, dan hal inilah yang menjadi karakteristik utama penelitian kualitatif, yakni peneliti harus turun secara langsung ke lapangan.⁴⁵ Pada penelitian ini, peneliti akan menjelaskan serta mendeskripsikan tentang bagaimana penerapan evaluasi sumber daya manusia di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2021.

⁴⁴ Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Alfabeta, 2007), hlm 1.

⁴⁵ Kusaeri, *Metodologi Penelitian*, (Surabaya : UIN Sunan Ampel Press, 2014), hlm.

2. Tempat dan waktu penelitian

- a. Penelitian ini bertempat di sebuah Rumah Sakit Islam, yaitu Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yang beralamat di Jalan K.H. Ahmad Dahlan Nomor 20, Ngupasan, Kec. Gondomanan, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta.
- b. Dalam hal ini penelitian akan dilaksanakan pada bulan Desember 2021 hingga bulan Februari 2022. Sehingga terhitung selama kurang lebih 3 bulan proses penelitian.

3. Sumber data

Sumber data adalah semua keterangan seseorang yang dijadikan responden maupun yang berasal dari dokumen-dokumen baik dalam bentuk statistik atau dalam bentuk lainnya guna keperluan penelitian yang dimaksud.⁴⁶ Menurut Arikunto, yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh.⁴⁷ Dalam hal ini, sumber data dalam penelitian ini berupa manusia dan non manusia. Maka dari itu, sumber data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua), yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data Primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya.⁴⁸ Menurut Jusuf Soewandi, data primer adalah

⁴⁶ P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian: dalam Teori dan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), hlm. 112.

⁴⁷ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002), hlm. 107.

⁴⁸ Zainal Arifin, *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru*, (Bandung: Remaja Rodakarya, 2012), hlm. 162.

data yang diperoleh peneliti langsung dari objek yang diteliti.⁴⁹ Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah Manajer Humas dan Pemasaran beserta Unit dibawah Manajer Sumber Daya Insani RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini berdasarkan fokus penelitian yang terkait dengan penelitian penulis, yakni evaluasi kinerja rumah sakit.

- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh seperti dokumen, publikasi yang sudah dalam bentuk jadi. Selain itu, data sekunder juga diperoleh melalui bahan kepustakaan. Lexy J. Moloeng menjelaskan bahwa data sekunder adalah data yang mendukung terhadap data primer. Data ini bersumber dari referensi dan literatur yang mempunyai korelasi dengan judul dan pembahasan penelitian ini seperti buku, jurnal, catatan, dan dokumen.⁵⁰ Dengan demikian, sumber data sekunder dalam penelitian ini berkaitan dengan literatur dan dokumen-dokumen yang mendukung judul penelitian ini.

4. Cara pengumpulan data

- a. Observasi

Observasi ialah metode pengumpulan data secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap fenomena yang diteliti.

Dalam artian luas observasi berarti pengamatan yang dilaksanakan

⁴⁹ Jusuf Soewandi, *Pengantar Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), hlm. 147.

⁵⁰ Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 122.

secara tidak langsung dengan menggunakan alat-alat bantu yang sudah dipersiapkan sebelumnya. Dalam arti sempit observasi berarti pengamatan secara langsung terhadap fenomena yang diselidiki, baik dalam kondisi normal maupun dalam kondisi buatan. Metode ini baik secara langsung maupun tidak langsung menuntut adanya pengamatan bagi peneliti terhadap objek penelitiannya.⁵¹ Dengan kata lain observasi merupakan suatu metode pengumpulan data dengan cara mendatangi lokasi penelitian untuk mengamati secara langsung situasi, kondisi, serta hal yang berkaitan langsung dengan objek penelitian. Metode Observasi ini digunakan untuk mengetahui secara langsung kondisi nyata yang terjadi di RS PKU Muhammadiyah, terkhusus yang berkaitan dengan evaluasi kinerja Sumber Daya Manusia.

b. Wawancara

Wawancara dipergunakan sebagai cara untuk memperoleh data dengan jalan mengadakan wawancara dengan narasumber atau responden. Teknik wawancara mempunyai kelebihan yakni penanya dapat menerangkan secara detail pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.⁵² Menurut Kaelan, dengan menggunakan wawancara peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam mengintepretasikan situasi dan fenomena yang

⁵¹ Hendrik Rawambaku, *Metodologi Penelitian Pendidikan : Dasar-dasar analisis dan Pengolahan Data Statistik*, (Jakarta: Libri, 2015), hlm. 60.

⁵² *Ibid*, hlm. 139.

terjadi, di mana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi. Mengutip pendapat dari Esterberg bahwa wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.⁵³ Metode ini bermanfaat bagi peneliti karena bisa menggali informasi tentang topik penelitian secara mendalam, bahkan bisa mengungkap hal-hal yang mungkin tidak terpikirkan oleh peneliti itu sendiri.

c. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan metode dokumentasi adalah cara mencari data atau informasi dari buku-buku, catatan-catatan, transkrip, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan yang lainnya. Teknik pengambilan data dengan menggunakan metode ini dianggap lebih mudah dibanding dengan teknik pengambilan data yang lain seperti angket, wawancara, observasi ataupun tes.⁵⁴ Menurut MC. Millan dan Schumacher bahwa dokumen diartikan sebagai rekaman kejadian masa lalu yang ditulis atau dicetak, dapat berupa catatan anekdot, surat, buku harian dan dokumen-dokumen. Dokumen kantor termasuk lembaran internal, komunikasi

⁵³ Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner*, (Yogyakarta: Paradigma, 2012), hlm.110.

⁵⁴ *Ibid*, hlm. 160.

bagi publik yang beragam, file siswa dan pegawai, deskripsi program dan data statistik pengajaran.

5. Prosedur Analisis Dan Interpretasi Data

Analisis data menjadi pegangan bagi peneliti kualitatif dan difokuskan selama proses penelitian di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Analisis tersebut meliputi analisis data sebelum dan sesudah di lapangan.⁵⁵ Menurut Patton, pengertian analisis data yaitu suatu proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Adapun penafsirannya yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian.

Pada penelitian kualitatif, data-data yang didapat dari hasil penelitian berbentuk kata, kalimat, gambar serta bentuk lain yang memiliki banyak variasi daripada data kuantitatif, sehingga analisis data yang dilakukan tentunya lebih sulit dibandingkan dengan data kuantitatif, maka kecermatan peneliti dalam menganalisa data sangat dibutuhkan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman, yaitu tiga tahap analisis data yang dilakukan secara interaktif dan saling berhubungan baik selama

⁵⁵ Sri Kumalaningsih, *Metodologi Penelitian: Kupas Tuntas Cara Mencapai Tujuan*, (Malang: UB Press, 2012), hlm. 50.

ataupun sesudah pengumpulan data, oleh sebab itu dinamakan model interaktif.⁵⁶ Tiga tahap tersebut adalah sebagai berikut:

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhana, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan studi. Data akan disesuaikan dengan kebutuhan yang ditetapkan dalam penelitian ini sesuai dengan fokus penelitian, dengan cara mengadopsi data yang diperlukan dan relevan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini reduksi data dilakukan untuk relevansi dan fokus pada data yang berhubungan dengan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM).

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah diskripsi kumpulan informasi tersusun dalam bentuk teks naratif yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam hal ini peneliti melakukan pengorganisasian data untuk menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, diagram atau sejenisnya, sehingga akan memudahkan dalam menuturkan, menuliskan, menyimpulkan, dan menginterpretasikan data yang ada terkait penerapan evaluasi kinerja sumber daya manusia RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

⁵⁶ Agus Salim, Ali Furon, *Pengantar dan Berfikir Kualitatif dalam Agus Salim: Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*, (Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006), hlm. 22-23.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing and Verification*)

Pengambilan kesimpulan dan verifikasi data yaitu mencari pola, tema, hubungan, persamaan, hal-hal yang sering timbul, dan sebagainya dalam data untuk diambil kesimpulan, namun mula-mula kesimpulan bersifat tentatif, kabur, diragukan, akan tetapi dengan bertambahnya data, maka kesimpulan lebih bersifat *grounded*. Dengan demikian, kesimpulan harus diverifikasi oleh penulis selama penelitian berlangsung. Oleh karena itu, selama penelitian berlangsung setiap kesimpulan yang ditetapkan secara terus menerus dilakukan verifikasi hingga benar-benar diperoleh kesimpulan yang valid dan kokoh serta dapat dipertanggung jawabkan.

6. Keabsahan data

Pada penelitian kualitatif perlu diuji tingkat kepercayaan atau keabsahan data yang dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan, metode, dan teknik, di antaranya adalah perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *membercheck*. Dalam pengujian ini penulis memilih triangulasi. Hal ini dikarenakan teknik triangulasi lebih mengutamakan efektifitas hasil penelitian. Menurut Connie Chairunnisa, triangulasi menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk

mendapatkan data dari sumber yang sama.⁵⁷ Dalam pengujian keabsahan data, penulis menggunakan triangulasi sumber, dan triangulasi Teknik. Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas (keabsahan) data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Kedua, triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas (keabsahan) data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.⁵⁸

G. Sistematika Pembahasan

Secara garis besar pembahasana dalam penulisan skripsi ini dibagi menjadi tiga bagian utama yaitu; pendahuluan, isi dan penutup. Setiap bagian terdiri dari beberapa bab dan setiap bab nya memuat sub bab yang meliputi:

Bab I adalah pendahuluan, pada bagian ini akan memuat dan menjelaskan secara menyeluruh terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Pada bab I ini akan di uraikan latar belakang masalah yang menjadi dasar penelitian, fokus penelitian serta tujuan dan manfaat dari penelitian ini. Metodologi penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini juga akan dijabarkan pada bagian bab I ini.

⁵⁷ Connie Chairunnisa, *Metode Penelitian Ilmiah Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosisal*, (Jakarta: Mitra Wacana, 2017), hlm. 177

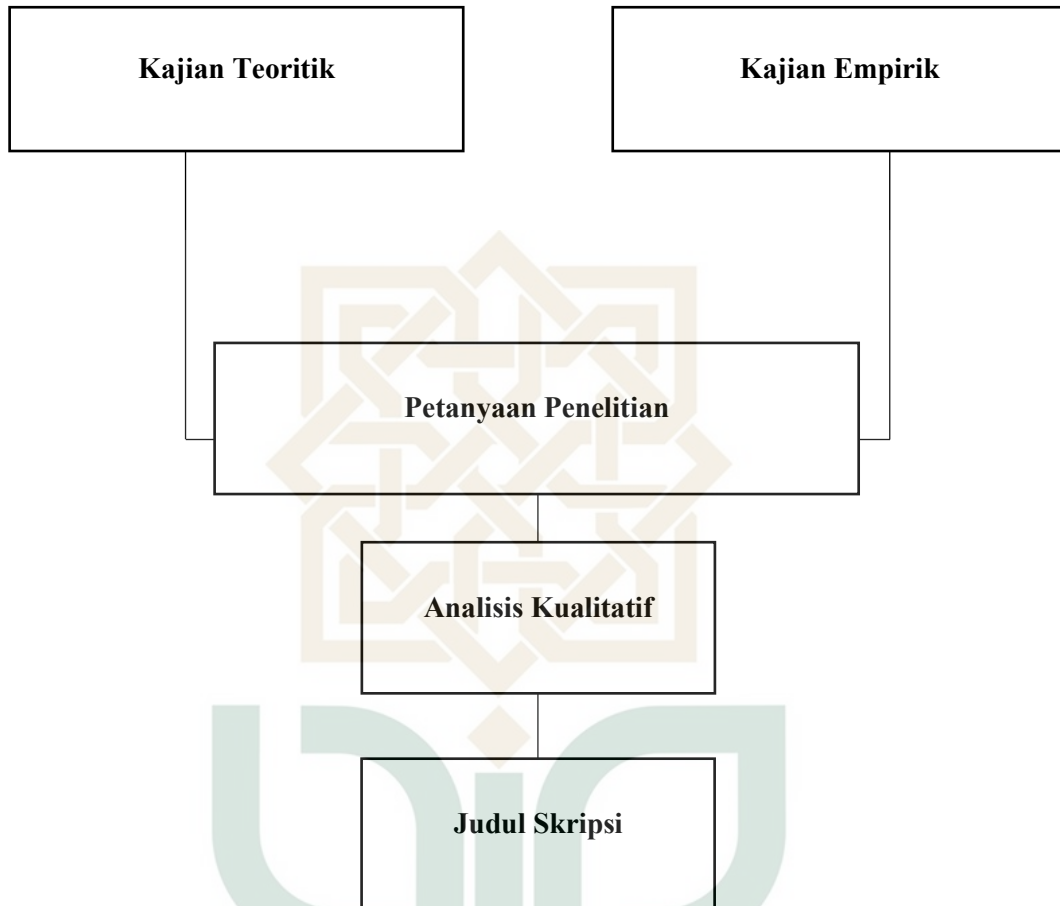
⁵⁸ Sugiyono, *Metode Pendidikan pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfa Beta, 2015) , hlm. 246.

Bab II memaparkan terkait dengan gambaran umum Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, mulai dari sejarahnya, visi misi, tujuan, struktur pimpinan beserta jajaran serta unit kerja..

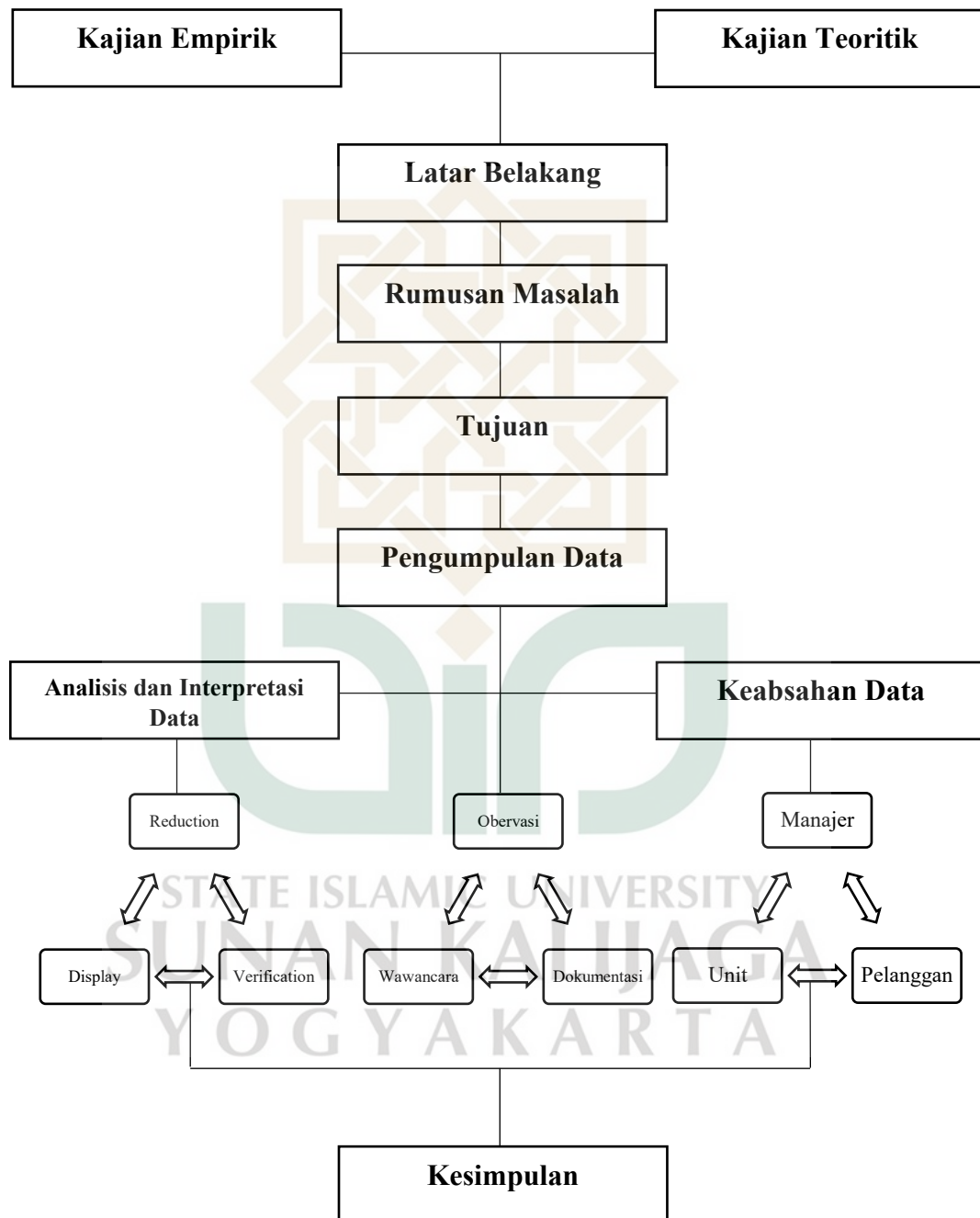
Bab III adalah bagian yang meuat hasil penelitian, pada bab ini akan dipaparkan temuan dan hasil penelitian yang didapatkan selama dilapangan. Temuan tersebut akan di uraikan dan di analisis secara deskriptif kualitatif untuk kemudian ditarik kesimpulannya.

Bab IV yaitu bagian yang memuat kesimpulan yang akan memberikan jawaban atas pertanyaan yang dirumuskan dalam rumusan masalah serta saran.

Gambar 1.2
Kerangka Berpikir



Gambar 1.3
Skema Konsep Skripsi



BAB IV

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis uraikan maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta baik dalam tinjauan *balanced scorecard* ;

1. Dalam perspektif keuangan, kinerja RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sudah baik jika dilihat dari perhitungan rasio NPM, TATO, ROI dan ROE (%) walaupun masih fluktuatif.
2. Pada perspektif pelanggan RS PKU Muhammadiyah mampu menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Hal ini tidak terlepas dengan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh RS PKU Muhammadiyah dan juga kelengkapan alat dan fasilitas.
3. Pada perspektif proses bisnis internal inovasi yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah menasar segala lini, tidak hanya inovasi fisik rumah sakit, akan tetapi juga diiringi dengan inovasi dalam pelayanan dalam upaya memberikan kenyamanan dalam mengkases rumah sakit.
4. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan kemampuan pegawai RS PKU Muhammadiyah, jumlah jam pelatihan yang diterima oleh setiap pegawai sudah mencapai target minimal yaitu 20 jam dalam satu tahun.

B. SARAN

1. Karena saat ini Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta belum melakukan evaluasi kinerja menggunakan metode atau alat *Balanced Scorecard* maka kedepannya rumah sakit bisa menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat evaluasi.. Pendekatan ini mempunyai keunggulan sebagai alat pengukuran kinerja rumah sakit yang menyebabkan orientasi rumah sakit jangka panjang. Penggunaan *Balanced Scorecard* ditujukan untuk melengkapi kekurangan sistem manajemen tradisional yang pengukuran kinerjanya didasarkan pada target dan aspek keuangan saja, sehingga tidak mampu menghubungkan tindakan-tindakan jangka pendek dengan tujuan strategi perusahaan jangka Panjang.
2. Untuk mempertahankan profitabilitas dalam rasio *Return On Investment* (ROI) rumah sakit harus mengurangi biaya pengeluaran (efisiensi modal), meningkatkan penjualan tanpa menaikkan dasar investasi agar memperoleh laba yang maksimal. Agar kondisi seperti yang terjadi pada tahun 2019 tidak terjadi lagi, yaitu terjadinya penurunan rasio pada ROI yang sangat besar yaitu 5,68%.
3. Untuk mengevaluasi kinerja Rumah Sakit menggunakan metode *Balanced Scorecard* kedepannya menggunakan indikator yang lebih lengkap dari keempat perspektifnya, sehingga hasilnya diharapkan dapat lebih mendekati kepada keadaan yang sebenarnya dari rumah sakit. Pada pespektif keuangan dapat dinilai dengan menambahkan indikator *Economic Value Addden* (EVA). Pada perspektif proses bisnis internal,

perspektif pelayanan rawat inap diperluas dengan menggunakan BOR (*Bed Occupancy Rate*), AvLOS (*Average Length of Stay*), BTO (*Bed Turn Over*), TOI (*Turn Over Interval*), NDR (*Net Death Rate*) dan GDR (*Gross Death Rate*). Pada perspektif proses bisnis internal menggunakan indikator *Turnover* Pegawai dan jumlah ketidakhadiran pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an, Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Asbabun Nuzul dan Hadits Sahih*, Bandung: Sygma, 2010.
- Amos, D., Au-Yong, C. P., & Musa, Z. N, *The mediating effects of finance on the performance of hospital facilities management services*. Journal of Building Engineering, Vol. 34, Oktober 2020, <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2020.101899>
- Anwar, Prabu Mangkunegara *Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia* , Jakarta : PT Refika Aditama, 2006.
- Arifin, Zainal, *Penelitian Pendidikan: Metode dan Paradigma Baru*, Bandung: Remaja Rodakarya, 2012.
- Astuti, D., Noormansyah, I., & Zulfiati, L. *Pengaruh kinerja keuangan dan kinerja pelayanan terhadap tingkat kemandirian keuangan pada rumah sakit vertikal di bawah Kementerian Kesehatan*. Jurnal Ekonometrika, Vol.2, No.2, 2020. <http://repository.stei.ac.id/id/eprint/3501>
- Bastian, Indra, *Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta : Erlangga, 2006.
- Cantuogo, dkk., *Balanced Performance Measurement In Research Hospitals: The Participative Case Study Of a Haematology Department*, Journal BMC Health Services Research, Vol 17:522, 2017. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2479-6>
- Connie, *Metode Penelitian Ilmiah Aplikasi dalam Pendidikan dan Sosisal*, Jakarta: Mitra Wacana, 2017.
- Dunn, William, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Terjemahan Fakultas Isipol. Universitas Gajah Mada, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press 2000.
- Harahap, Sofyan , *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*, Jakarta : Raja Gafindo, 2007.
- Helga Putri, *Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard Di RSUD Dr. Hadrianus Sinaga Pangururan*, Tesis Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Sumatera Utara, 2016.
- Kaelan, *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipiner*, Yogyakarta: Paradigma, 2012.

- Kamaroellah, Agoes, *Manajemen Kinerja (Kosep, Desain, Implementasi dan Penilaian Kinerja)*, Surabaya: Pustaka Radja, 2014.
- Kumalaningsih, Sri, *Metodologi Penelitian: Kupas Tuntas Cara Mencapai Tujuan*, Malang: UB Press, 2012.
- Kusaeri, *Metodologi Penelitian*, Surabaya : UIN Sunan Ampel Press, 2014.
- Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2010), hlm. 20. Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Mahsun, Mohammad, dkk, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta; BPFE, 2007.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Refika Aditama, 2006.
- Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: ANDI, 2009..
- Melo, Isotilia Costa.dkk, “*Balanced Scorecard untuk Mengevaluasi Kinerja Rantai Pasokan: Studi Bibliometrik*”, *Jurnal Teknik Penelitian Universitas Sao Paulo Brazil*, Vol. 08:01, 2020.
- Moheriono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Rajawali Pers, 2012.
- Moloeng, Lexy J, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2000.
- Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Socreacrd, cet.3*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2014.
- NFM, Shukri. Ramli A. “*Struktur Organisasi Dan Kinerja Penyedia Layanan Kesehatan Malaysia Yang Bertanggung Jawab: Perspektif Balanced Scorecard*”. *Jurnal Procedia Ekonomi Keuangan*, Vol.28, No.202, 2015.
- Rahimi, Hamed, dkk. *Key Performance Indicators In Hospital Based On Balanced Scorecard Model*, *Journal of Helath Management & Informatics*, Vol 4 : 1, Januari 2017.
<https://www.researchgate.net/publication/312032295>
- Rahimi, Hamed, dkk., *Developing a Strategy Map to Improve Public Hospitals Performance with Balanced Scorecard and DEMATEL Approach*, *Journal Shiraz E-Med J*, Vol 19 (7) : Juli 2018.
<http://dx.doi.org/10.5812/semj.64056>

- Rani, Indria Hangga, Mega Mayasari, *Pengaruh Penilaian Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variable Moderasi*, Jurnal Akuntansi, Vol.3, No.2, ISSN : 2337-7887, 2015.
<https://core.ac.uk/download/pdf/229851246.pdf>
- Rawambaku, Hendrik, *Metodologi Penelitian Pendidikan : Dasar-dasar analisis dan Pengolahan Data Statistik*, Jakarta: Libri, 2015.
- Rivai, Vitzal dkk, *Islamic Bussines and Economic Ethics*, Jakarta : Bumi Aksara, 2008.
- Salim, Agus, Ali Furon, *Pengantar dan Berfikir Kualitatif dalam Agus Salim: Teori dan Paradigma Penelitian Sosial* , Yogyakarta: Tiara Wacana, 2006.
- Shukri, M. dan Ramli A. *Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective*. Journal Procedia Economics and Finance, Vol.28, No.202, : 2015. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01101-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01101-6)
- Soewandi, Jusuf, *Pengantar Metodologi Penelitian*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012.
- Subagyo, P. Joko, *Metode Penelitian: dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1991.
- Sugiyono, *Metode Pendidikan pendekatan Kuantitaif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfa Beta, 2015.
- Suharsimi, Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2002.
- Sutrisno, *Manajemen Keuangan*, Yogyakarta : Ekonomis, 2008.
- Trisnantoro, Laksono, *Memahami Penggunaan Ilmu Ekonomi dan Manajemen Rumah Sakit, cet.4*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2009.
- Tsauri, Sofyan, *Manajemen Kinerja (Peformance Management)*, Jember : STAIN Jember Press, 2014.
- Umar, Husein, *Evaluasi Kinerj Perusahaan*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Wiguna, Citra, Yudha Saintika, *Penerapan Malclom Baldrige Dalam Sisitem Penilaian Kinerja Manajemen Bidang Kesehatan*, Jurnal Sistem Cerdas

Vol 01 No 01 ISSN :2622-8254, 2018.
<https://apic.id/jurnal/index.php/jsc/article/download/2/2>

Yunowo, Sony, dkk. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategis* Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2004.





STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA