

BAB I

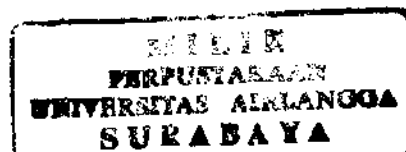
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Rumah sakit adalah bagian yang integral dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui rencana pembangunan kesehatan. Dilihat dari segi pertumbuhan rumah sakit, ternyata dalam 20 tahun belakangan ini meningkat dengan pesat baik di kota-kota propinsi maupun kabupaten. Banyaknya rumah sakit tersebut tentunya akan menimbulkan persaingan ketat antar rumah sakit sekaligus menimbulkan tantangan bagi para pengelola maupun pemilik agar kegiatannya tetap *survive* dan meningkatkan kualitas layanan yang berorientasi selain pada proses yang berkualitas, juga hasil kualitas pelayanan kesehatan yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Dengan motto yang masih aktual sampai saat ini "*Pasien adalah raja di rumah sakit*", suatu pergeseran paradigma yang seharusnya terjadi, bukan "*Dokter yang menjadi raja di rumah sakit*".

Pengelolaan usaha rumah sakit ini sangat berbeda dengan pengelolaan usaha di bidang lain. Selain rumah sakit merupakan kegiatan padat modal dan padat karya, dalam menjalankan usaha rumah sakit juga ditekankan penerapan nilai sosial-etika disamping segi ekonomis. Oleh sebab itu usaha ini mengandung nilai-nilai yang kompleks di mana kegiatan pengelolaannya dengan multi disiplin ilmu antara lain disiplin ilmu kedokteran, keperawatan, ekonomi, teknik, hukum maupun hubungan masyarakat.

Perubahan dan perkembangan masyarakat secara nasional maupun global menyebabkan pengelolaan rumah sakit harus selalu dilakukan



peningkatan kualitas layanan. Di masa depan diperkirakan akan terjadi pergeseran yang sangat mendasar, baik pergeseran demografi, epidemiologi, maupun pergeseran dalam sosial ekonomi masyarakat yang pada akhirnya berpengaruh pada kesehatan masyarakat. Masalah kesehatan masyarakatpun diperkirakan akan melebar, sehingga tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan diperkirakan juga semakin bervariasi. Menghadapi tekanan kebutuhan yang demikian, maka sistem layanan kesehatan, termasuk rumah sakit, harus menyiapkan diri sehingga mampu melaksanakan peran dan tanggung jawabnya sebagai pembina masyarakat sehat.

Pemerintah saat ini memberikan kesempatan yang lebih luas kepada masyarakat termasuk swasta untuk ikut berpartisipasi dalam pembangunan kesehatan masyarakat melalui kemudahan pemberian izin untuk mendirikan rumah sakit, bahkan modal asingpun kini telah diperbolehkan memasuki bisnis jasa rumah sakit. Dengan demikian akan membawa dampak pada pilihan masyarakat pengguna jasa rumah sakit semakin banyak, sehingga rumah sakit harus bersaing untuk menarik pelanggan dengan meningkatkan kualitas layanan melalui peningkatan kualitas sumber daya yang ada dengan meningkatkan kualitas pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), wawasan (*vision*), kemampuan logika, ketajaman analisis serta tahan uji dan selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan di bidang kesehatan.

Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan yang bernaung di bawah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Lamongan (selanjutnya disebut RSML) merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah di Kabupaten Lamongan. Sejak berdirinya mulai dari Balai Pengobatan yang semula terletak di pusat

kota Jl Ahmad Dahlan Lamongan . Saat ini menjadi rumah sakit yang cukup representatif , terletak di Jl Jagung Suprpto , merupakan jalan utama menuju Babat, Tuban terus mengalami perkembangan dengan jumlah gedung dan fasilitas medis yang cukup memadai untuk tingkat kabupaten. Rumah Sakit ini menyelenggarakan kegiatan Rawat Jalan, Rawat Inap & Penunjang Medik, adapun rincian kegiatan masing-masing tersebut sebagai berikut :

a. Rawat Jalan :

- Poliklinik Umum
- Poliklinik KIA & KKB
- Poliklinik Spesialis
- Instalasi Gawat Darurat
- Pelayanan Tindakan Pasien

b. Rawat Inap :

- Paviliun Marwah
- Paviliun Shofa
- Paviliun Sakinah

c. Penunjang Medik :

- Instalasi Laboratorium
- Instalasi Radiologi
- Instalasi Bedah
- Instalasi Farmasi
- Instalasi Gizi

Ke depan diperlukan upaya terus menerus untuk meningkatkan kualitas yang berkelanjutan, sehingga mampu bersaing dengan rumah sakit lainnya Berbagai upaya peningkatan kualitas terus dilaksanakan, namun agar peningkatan tersebut lebih terarah, maka diperlukan perencanaan yang lebih baik. Sehingga apa yang dapat dicapai di masa mendatang akan lebih optimal dengan tetap mengacu pada kemampuan yang dimiliki RSML

RSML, sejak tanggal 15 Nopember 2001 terakreditasi penuh untuk lima standar pelayanan dasar. Sebagai bagian dari amal usaha Muhammadiyah yang tak terpisahkan dengan amal usaha Muhammadiyah lainnya, maka visi & misinya tetap berpedoman pada Persyarikatan Muhammadiyah sebagai organisasi dakwah Islamiyah.

Sejak berdirinya, RSML terus mengalami perkembangan mulai dari Balai Pengobatan (BP) sampai menjadi Rumah Sakit yang cukup representatif. Perkembangannya semakin meningkat, terlihat semakin berkembangnya jumlah sarana fisik, jumlah dan kualitas peralatan medis serta penunjang medis, jumlah cakupan layanan baik rawat jalan maupun rawat inap, tingkat hunian pasien (BOR) dan cakupan finansial.

No.	Uraian	1999	2000	2001	2002
1.	Jumlah TT	71	74	78	78
2.	Pasien Rawat Jalan	15.789	12.974	13.073	14.094
3.	Pasien Rawat Inap	2.811	3.526	4.266	4.382
4.	Jumlah Hari Rawat	16.035	17.231	19.035	20.756
5.	B O-R	62 %	64%	67%	73%
6.	Jumlah Karyawan	115	201	217	271
7.	Total Asset (ribuan)	4.125.873	4.331.226	5.386.485	8.457.494

Tabel 1.1. Profil RSML sejak tahun 1999 :
Sumber : Intern RS

Berdasarkan tabel di atas , jumlah TT (Tempat Tidur) yang ada mengalami peningkatan, diikuti pula dengan tingkat hunian pasien (BOR) yang juga meningkat hingga 73 %. BOR (*Bed Occupancy Rate*) dengan rumus adalah :

$$\frac{\text{Jumlah hari perawatan}}{\text{Jumlah TT} \times 365} \times 100 \%$$

dengan standar RSU 65-75%.

Administrasi keuangan RSML telah tertata berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan – IAI, dan terprogram secara komputerisasi. Perkembangan kinerja keuangan tahun 2002 mengalami peningkatan prestasi SHU sebesar 99,6 % dari tahun 2001, hal ini dikarenakan naiknya prosentase total pendapatan terutama dari instalasi farmasi dan rawat inap. *Current Ratio* tahun 2002 mengalami penurunan 54,20% dibandingkan tahun 2001, hal ini dikarenakan timbulnya kewajiban pada bank, terlihat pada ratio Debt to Total Asset yang meningkat sebesar 116,56% dibandingkan tahun 2001 dan nilai asset yang terus meningkat.

No.	Uraian	1999	2000	2001	2002
1.	Current Ratio	269,29%	192,98%	288,42%	132,10%
2.	Acid Test	119,64%	64,44%	60,92%	47,47%
3.	R O A	15,75%	17,59%	11,57%	14,71%
4.	Debt to Total Asset	28,11%	23,81%	14,01%	30,35%
5.	Operating Profit Margin	9,57%	12,15%	13,33%	10,06%
6.	Prestasi SHU terhdp target	174,78%	160,04%	90,42%	180,43%
7.	Total Asset (dln jutaan rupiah)	4.188,16	5.098,61	5.386,49	8.457,49

Tabel 1.2. Profil Keuangan RSML sejak tahun 1999 :
Sumber : Intern RS

Dalam era keterbukaan saat ini dan menjelang diberlakukannya pasar bebas, maka dampak persaingan dalam bisnis rumah sakit sudah mulai terasa. Agar rumah sakit dapat bertahan hidup dalam era persaingan tersebut, maka rumah sakit harus memiliki strategi dalam rangka memenangkan persaingan. Strategi yang akan diambil harus tepat sesuai dengan kemampuan dan ketersediaan sumber daya serta dengan memperhitungkan kekuatan, kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman dari luar organisasi.

Strategi yang diambil harus difokuskan untuk meningkatkan kinerja organisasi baik kinerja keuangan maupun non keuangan yang dapat

memenangkan persaingan dalam jangka panjang. Strategi yang tepat akan mampu mencapai tujuan yang diharapkan baik dari aspek keuangan (*financial perspective*), kepuasan pelanggan (*customer perspective*), perbaikan proses manajerial dan operasionalnya (*internal-business-process perspective*) maupun aspek pembelajaran dan pertumbuhannya (*learning and growth perspective*), sebagaimana dalam konsep *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996).

Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja harta tak berwujud (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya insani) perusahaan. Bahkan Kaplan dan Norton (1996:104) menambahkan bahwa kinerja keuangan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Mengingat keterbatasan-keterbatasan penilaian kinerja berdasarkan kinerja keuangan dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam, muncul kinerja bisnis dengan *Balanced Scorecard* (BSC). BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja-kinerja keuangan, juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan.

Di samping itu BSC tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*), tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*). BSC bukan hanya sekedar sebagai alat pengukur kinerja perusahaan, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi hal-hal strategik kepada seluruh tingkatan organisasi serta mengisyaratkan bahwa dengan pengukuran kinerja yang komprehensif, bisnis perusahaan dapat dijalankan dengan lebih baik.

Saat ini RSML telah melakukan analisis lingkungan internal maupun eksternal yang dipakai dalam analisis SWOT untuk menyusun rencana strategis pembangunan dan pengembangan, sehingga dapat diketahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dihadapi oleh RSML. Agar RSML dapat bertahan hidup dan berkembang dengan pertumbuhan yang agresif dan jangka panjang, maka menterjemahkan visi dan strategi ke dalam *action plans* dirancang dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Apabila telah disusun rencana yang komprehensif untuk mewujudkan masa depan rumah sakit, maka penindaklanjutan rencana dan penilaian kinerja personel perlu dilakukan secara komprehensif pula yang meliputi aspek keuangan dan non keuangan.

Dalam penelitian ini desain *Balanced Scorecard* dipakai sebagai pemandu kinerja strategik di RSML. Dengan *Balanced Scorecard* pengukuran kinerja akan diukur melalui kinerja keuangan maupun non keuangan. Konsep ini merupakan usaha organisasi untuk menterjemahkan strategi jangka panjang ke dalam kegiatan operasional organisasi sehari-hari dan memonitor perkembangannya.

Menurut Mulyadi dan Johnny Setyawan (1999), *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer, yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis. Dalam teknologi informasi ini, ukuran kinerja harus tidak lagi ditujukan untuk mengawasi tindakan personel, namun diarahkan untuk memotivasi personel dalam mewujudkan visi dan sasaran

strategik organisasi. Teknologi informasi menyediakan kebebasan bagi pekerja untuk melaksanakan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja harus digeser dari pengawasan terhadap tindakan (*action control*) ke pemotivasian personel untuk mewujudkan visi organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Bagaimana mendesain *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai pemandu kinerja strategik di Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan ?

1.3. Batasan Masalah

Pembuatan *balanced scorecard* dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Berquist (2000) yaitu tujuh langkah pembuatan *balanced scorecard* yang dibatasi pada langkah 1 sampai 4. Langkah 1 – identifikasi visi dan misi, langkah 2 – identifikasi strategi, langkah 3 – identifikasi perspektif dan langkah 4 – identifikasi pengukuran perspektif. Pembatasan ini dilakukan karena pada langkah ke 5- evaluasi, langkah 6- *action plans* dan langkah 7 – *follow up* akan dapat diteliti setelah program dilaksanakan. Dalam penelitian ini desain *balanced scorecard* dibatasi untuk paviliun rawat inap RSML, yaitu Paviliun Shofa, Marwah dan Sakinah.

1.4. Tujuan Penelitian

Mendesain *balanced scorecard* yang digunakan sebagai pemandu kinerja strategik di lingkungan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian yang berupa konsep desain pengukuran kinerja strategik dengan rerangka *balanced scorecard* diharapkan dapat menjadi wacana bagi :

a) RSML :

- Agar konsep ini dapat dipertimbangkan dalam menyusun perencanaan strategik untuk menghasilkan rencana strategik yang komprehensif & koheren.
- Agar konsep ini dapat dipertimbangkan sebagai model pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan bagi RSML.
- Agar konsep ini dapat dipertimbangkan sebagai contoh pengukuran kinerja strategik bagi Amal Usaha Muhammadiyah yang lain.

b) Institusi Pendidikan :

- Sebagai bahan evaluasi penerapan ilmu manajemen strategik di lapangan, khususnya pada institusi rumah sakit.

c) Peneliti :

- Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang didapat di Prodi Ilmu Manajemen.
- Dapat memberikan wawasan dan pengetahuan peneliti tentang mendesain *balanced scorecard* sebagai pemandu kinerja strategik rumah sakit.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini menggunakan dua penelitian terdahulu sebagai referensi. Peneliti pertama, dari tesis Setiawan Mulyono, tahun 2001, dengan judul "Pembuatan *Balanced Scorecard Customer Perspective* Sebagai Alat Pengukuran Strategik Pada Badan Usaha Garmen PT. Inti Fasindo International, di Surabaya". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk mendesain *balanced scorecard customer perspective* sebagai alat pengukuran strategik berdasarkan strategi badan usaha. Sebagai badan usaha yang bergerak pada bisnis garment tentunya mengutamakan kepuasan *customer* yang pada akhirnya akan loyal terhadap produk tersebut. Kepuasan *customer* menjadi bagian dalam menentukan keberhasilan badan usaha, oleh karena itu perlu disusun suatu bentuk desain pengukuran kinerja yang menunjang tercapainya kepuasan *customer*.

Penelitian ini berawal dari suatu keterbatasan perbedaan dalam faktor pengukuran secara *financial* dan *non-financial*. Secara tradisional badan usaha hanya mengevaluasi kinerja berdasarkan analisis data seperti *revenue, sales, volume and return on investment*. Konsep *balanced scorecard* menunjukkan bahwa sebenarnya masih terdapat faktor lain yang perlu ditambahkan selain *financial*, seperti *customer satisfaction, internal operations, and employees' growth and learning*. Faktor-faktor *non-financial* tersebut akan mempengaruhi *financial outcome* badan usaha itu sendiri, sehingga diperlukan pengukuran seperti pada faktor-faktor tersebut di atas dalam mengoptimalkan kinerja keuangan.

Pembuatan *balanced scorecard* digunakan untuk menerjemahkan visi dan strategi badan usaha terhadap kepuasan *customer* terhadap produk yang dimiliki perusahaan. Dengan memandang *customer* sebagai faktor utama yang berpengaruh terhadap volume penjualan dan berpengaruh terhadap manajemen.

Penelitian kedua dari tesis Slamet Riyadi Yuwono, tahun 2001 berjudul “Evaluasi Kinerja Dengan Rerangka *Balanced Scorecard* Sebagai Bahan Penyusunan Rencana Kegiatan Peningkatan Pemanfaatan Rawat Inap Paviliun RSUD Dr. Soetomo”. Latar belakang penelitian ini adalah masih rendahnya tingkat hunian (BOR) di rawat inap Paviliun RSUD Dr. Soetomo dan ada kecenderungan menurun. Paviliun RSUD Dr. Soetomo dalam menyusun strategi dan rencana kegiatan peningkatan pemanfaatan ruang rawat inap baru melihat dari aspek pelanggan saja, sedangkan aspek karyawan, proses pelayanan dan aspek pembelajaran serta pertumbuhan belum mendapat perhatian.

Evaluasi kinerja juga lebih difokuskan kepada evaluasi kinerja keuangan saja. Agar rawat inap Paviliun RSUD Dr. Soetomo ini dapat bertahan hidup dan terus berkembang, maka penyusunan rencana kegiatan dan evaluasi kinerja akan dilakukan dengan rerangka *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah ingin mempelajari tingkat kepuasan dan harapan pasien (*External customers*), tingkat kepuasan dan harapan dokter (*Internal customers*), tingkat pemberdayaan karyawan (perawat), serta tingkat penjualan jasa pelayanan di rawat inap Paviliun RSUD dr. Soetomo yang diukur dengan tingkat hunian RS atau *Bed Occupancy Ratio* (BOR) yang selanjutnya akan dijadikan bahan untuk menyusun rencana peningkatan pemanfaatan rawat inap paviliun RSUD dr. Soetomo Surabaya.

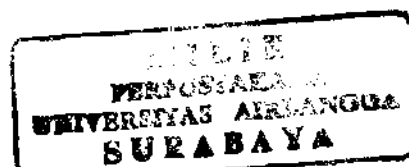
Penyusunan rencana kegiatan ini diawali dengan evaluasi kinerja pelanggan dengan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard*. Kesimpulannya hasil evaluasi kinerja pelanggan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan cukup tinggi.

Hasil akhir tingkat kepuasan pasien dan dokter akan menimbulkan loyalitas dan mengakibatkan meningkatnya kunjungan rawat inap, sehingga pendapatan juga akan meningkat. Meningkatnya pendapatan dapat digunakan untuk pemberdayaan karyawan (*learning and growth perspective*) dan perbaikan proses layanan (*internal-business perspective*).

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah sbb.:

Materi	Penelitian ini	Penelitian sebelumnya I	Penelitian sebelumnya II
Obyek Penelitian	Rumah Sakit	Bisnis Garment	Rumah Sakit
Subyek Penelitian	Balanced Scorecard dengan empat perspektif	Balanced Scorecard customers perspective	Balanced Scorecard dengan empat perspektif
Batasan Penelitian	Desain BSC sampai langkah mengidentifikasi pengukuran	Pembuatan BSC sampai tahap mengidentifikasi pengukuran	Evaluasi kinerja dengan rerangka BSC
Tujuan Penelitian	Desain BSC untuk pemandu kinerja strategis di RSLM	Desain BSC untuk mencapai kepuasan pelanggan	Penyusunan rencana dalam upaya peningkatan pemanfaatan unit rawat inap.
Analisis Data	Kualitatif 1) Reduksi data 2) Display data 3) Kesimpulan & Verifikasi	Kualitatif 1) Reduksi data 2) Display Data 3) Kesimpulan & verifikasi	Kuantitatif 1) Tingkt. Kepuasan & harapan pasien 2) Tingkt.kepuasan & harapan dokter 3) Persepsi dokter 4) Pemberdayaan karyawan 5) Tingkt.hunian RS

Tabel 2.1. Persamaan dan Perbedaan Penelitian



Agar memperoleh hasil berupa program dan pengukuran yang terintegrasi maka penelitian ini akan membuat desain pengukuran kinerja strategis dengan pendekatan ke empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan, dengan pertimbangan ke empat perspektif tersebut akan saling terkait dan melengkapi. Dua penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai wacana dalam pengukuran kinerja strategis rumah sakit.

2.2. Manajemen Rumah Sakit

Masalah manajemen rumah sakit akhir-akhir ini memang banyak disorot, tidak saja atas keluhan-keluhan masyarakat yang merasa kecewa dengan pelayanan rumah sakit, baik dari segi mutu, kemudahan dan tarif, tetapi juga perkembangan zaman, dan adanya perubahan paradigma aspek filosofi rumah sakit yang memang sudah mendesak ke arah perbaikan-perbaikan itu.

Ada beberapa alasan untuk meningkatkan kemampuan manajemen rumah sakit yaitu :

- 1) Perkembangan ilmu dan teknologi kedokteran yang cepat.

Dalam 10-20 tahun terakhir ilmu kedokteran (termasuk di Indonesia), telah berkembang tidak saja ke tingkat spesialisasi dalam bidang-bidang ilmu kedokteran, tetapi sudah ke superspesialisasi. Sejalan dengan ini, teknologi yang dipergunakan juga semakin meningkat. Dapat dipahami bahwa investasi dalam dunia kedokteran dan rumah sakit akan semakin mahal termasuk *human investmentnya*. Karena itu, manajemen rumah sakit yang tidak baik akan menimbulkan pelayanan kesehatan yang cenderung mahal.

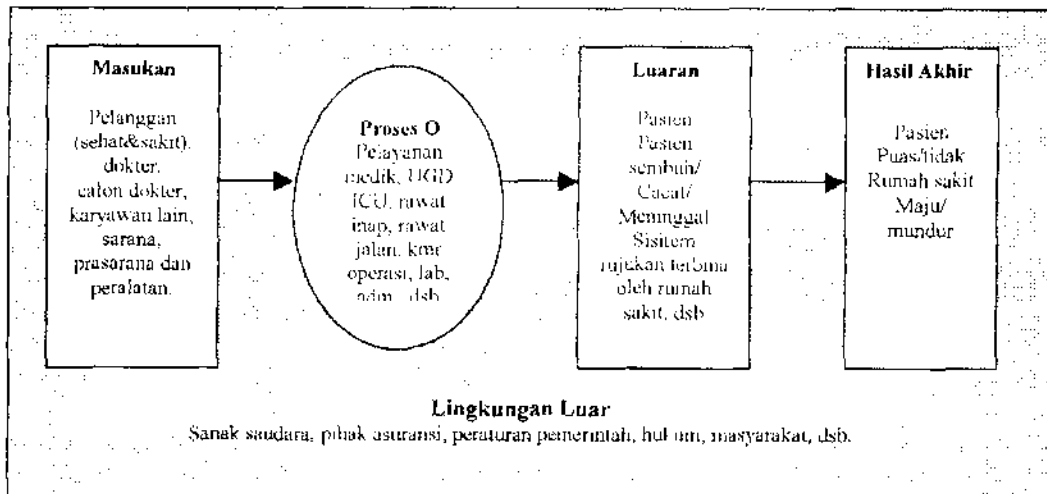
2) *Demand* masyarakat yang semakin meningkat dan meluas.

Masyarakat tidak saja menghendaki mutu pelayanan kedokteran yang baik, tetapi juga semakin meluas, hal ini akan menyebabkan semakin beratnya beban rumah sakit.

3) Dengan semakin luasnya bidang kegiatan rumah sakit, semakin diperlukan unsur-unsur penunjang medis yang semakin luas. Misalnya, masalah administrasi, pengelolaan uang, humas dan aspek-aspek legalitas. Diikuti pula dengan kehendak pasien untuk meningkatkan unsur penunjang non medis sesuai dengan kebutuhan manusia masa kini. Dengan demikian, manajemen rumah sakit akan semakin kompleks dan makin lama makin diperlukan peningkatan pengelolaan rumah sakit secara profesional.

Pengelola rumah sakit, walaupun tidak berhubungan langsung dengan pelayanan terhadap pasien, perlu memiliki wawasan yang luas dan menyeluruh (holistik) dalam mengelola rumah sakit agar dapat tetap memenuhi kebutuhan pasien dan masyarakat yang dinamis.

Wawasan yang luas dan tantangan untuk tetap dapat mengikuti perkembangan zaman yang selalu berubah, paling mudah diperoleh dengan menggunakan pemikiran dan pendekatan sistem, seperti pada gambar 2.1 :



Gambar 2-1 : RS sebagai Suatu Sistem

Sumber : Soejitno S, Alkatiri Adan Ibrahim F, 2002, *Reformasi Perumahsakitian Indonesia*, Grasindo Jakarta, hal 38

2.2.1. Permasalahan Pokok Manajemen RS

Gambaran mengenai pola manajemen sebagaimana disebut di atas, menunjukkan bahwa pandangan pemilik/pengelola terhadap RS saat ini masih berupa pandangan produksi perusahaan. Dalam pandangan ini, pimpinan RS mewakili kepentingan pemilik, karena diangkat dan diberhentikan oleh pemilik.

Ada beberapa masalah pokok dalam hubungan ini yang perlu memperoleh perhatian, yaitu :

1) Hubungan Pemilik Yayasan dengan Direksi RS

Dengan latar belakang dunia perumahsakitian saat ini, dapat dipahami banyak pengurus yayasan yang tidak memahami perkembangan perubahan ini. Hubungan ini tidak saja belum jelas, tetapi pemahaman terhadap manajemen RS yang dimiliki tidak seragam.

Bahkan tidak jarang pandangan mereka tidak sama terhadap “buat apa rumah sakit itu didirikan “. Masalah ini sudah tentu menghambat usaha-usaha untuk memperbaiki manajemen RS.

2) Hubungan RS dengan Dokter.

Masalah tenaga dokter adalah masalah yang agak kritis. Banyak RS swasta yang besar sekalipun tidak memiliki tenaga dokter ahli, hal ini disebabkan karena hampir seluruh tenaga dokter ahli dikuasai oleh pemerintah. Dokter-dokter ahli pada umumnya bekerja di RS sebagai dokter tamu atau konsultan, yang mempunyai hak untuk merawat pasien di RS. Dari segi peranan RS yang berfungsi sosial, tidak jarang hal ini menghambat peranan tersebut, karena RS praktis tidak dapat menguasai para dokter.

3) Pengelola RS

Masalah-masalah intern RS lazimnya menjadi wewenang pimpinan RS, disinilah kunci keberhasilan suatu RS dalam mengabdikan pada cita-citanya. Dalam satu sistem pengelolaan RS yang efisien harus didukung keenam subsistem yang terintegrasi, yaitu :

- a. Diagnostik/pengobatan
- b. Perawatan pasien
- c. Penyediaan/logistik
- d. Administrasi/keuangan
- e. Rumah Tangga
- f. Perlengkapan

2.2.2. Perubahan Konsep Bisnis

Bisnis saat ini bukan lagi *product oriented*, melainkan proses bisnis berubah menjadi *customer satisfaction process* di mana organisasi berusaha memenuhi kebutuhan dan bentuk pemenuhan kepuasan pelanggan. Orientasi bisnis pun berubah menjadi *customer retention oriented* di mana organisasi berusaha mempertahankan loyalitas pelanggan dan menjaga kesinambungan transaksi dalam ikatan jangka panjang. Industri berbisnis bukan bertujuan sekedar untuk menghasilkan produk, tetapi lebih untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Karena pelaku bisnis selalu menyadari adanya perubahan pada selera dan bentuk pemenuhan kepuasan pelanggan, sehingga produknya akan selalu diperbaharui meskipun pada bisnis yang sama/tetap.

2.2.3. Perubahan Paradigma Bisnis

Selain terjadi perubahan konsep bisnis, saat ini secara mendasar juga telah terjadi perubahan paradigma bisnis, terutama pada bisnis rumah sakit. Adapun perubahan paradigma tersebut dapat disistematikkan sebagai berikut :

Paradigma Lama	Paradigma Baru
Perencanaan jangka pendek (Operasional)	Perencanaan jangka panjang (Strategik)
Produk dan jasa yang diproduksi merupakan respon terhadap masalah yang timbul	Produk dan jasa berkembang sesuai dng perkembangan kebutuhan dan selera pelanggan serta perkembangan teknologi
Peningkatan terbatas pada peningkatan kualitas.	<i>Improvement</i> harus dilakukan di mana saja dan kapan saja. Tidak kenal akhir, bersifat proaktif terhadap kesempatan, terutama menyesuaikan dng kesempatan yg ada di lingkungan bisnis eksternal.
Orientasi pada produk (<i>Standard product</i>)	Orientasi pada nilai dan kepuasan pelanggan (<i>Customer value</i>) untuk menciptakan <i>Corporate Image</i> dan komitmen pelanggan.
Bertumpu pada kemampuan birokrasi dan politik	Bertumpu pada profesionalisasi yg didukung oleh kegiatan penelitian dan pengembangan.
Mempertahankan kondisi yang sudah ada (<i>Status quo</i>)	Menentang <i>status quo</i> untuk tujuan peningkatan daya saing yang bersifat strategik dan selalu mengikuti dan mengadakan perubahan.
Wewenang melalui hirarki dan melalui aturan serta kebijakan yang ketat.	Bawahan diberikan wewenang yang lebih (pemberdayaan karyawan) melalui penyampaian visi yang jelas oleh manajer puncak.

Tabel 2.2. Perubahan Paradigma Bisnis

Sumber : Makalah Safari Manajemen Persi oleh Pudjirahardjo, Widodo J.

2.2.4. Perubahan Ciri Bisnis Industri Rumah Sakit

Perubahan cara berfikir, berbisnis seperti di atas akan membawa dampak yang besar terhadap ciri bisnis secara implementatif saat ini maupun di masa yang akan datang. Salah satu ciri bisnis saat ini adalah bahwa pembeli tidak melakukan transaksi langsung dengan pihak produsen, tetapi justru sebagian besar melalui "perantara".

Dalam bidang kesehatan pelanggan akan melakukan transaksi dengan memberi pelayanan kesehatan melalui lembaga asuransi kesehatan. Oleh karena itu sasaran pelanggan potensial bukanlah hanya pengguna produk (pasien) tetapi juga pembeli produk (lembaga asuransi). Perubahan ciri ini harus diantisipasi dengan baik ke dalam konsep pemasaran rumah sakit untuk menjamin keberhasilan tujuan organisasi. Secara sederhana dan skematis beberapa perubahan ciri bisnis yang sedang terjadi dan akan terus terjadi di masa depan dapat diidentifikasi dalam tabel berikut :

Ciri Lama	Ciri Baru
Pembelian langsung	Pembelian melalui pihak ke-3 (asuransi,bank)
Agen utama bisnis adalah produsen	Agen utama bisnis adalah <i>channel</i>
Area sumber bahan baku dan pasar potensial terbatas	<i>Borderless business</i>
Miskin informasi	Sarat dengan informasi
Kualitas terpisah dengan harga	Pentingnya keseimbangan kualitas (<i>outcome</i>) dengan harga (<i>cost</i>)

Tabel 2.3. Perubahan Ciri Bisnis

Sumber : Makalah Safari Manajemen Porsi oleh Pudjirahardjo, Widodo J.

Dalam situasi yang semakin kompleks telah terjadi perubahan dalam ciri bisnis perumahan-sakitan yang ditandai dengan :

- a. Sifat *charity* pada pelayanan kesehatan berubah menjadi bisnis kesehatan.
- b. Sifat hak individu (*privilege*) untuk sehat berubah menjadi sifat hak dan kewajiban ataupun kontraktual (*entitlement*) antara pembeli dan penjual.
- c. Terjadinya *market evolution*, sebagai contoh kebutuhan terhadap kalsium menjadi peluang bisnis pada berbagai produk kesehatan.
- d. Terjadinya *market redefinition*, sebagai contoh perubahan fungsi pemeriksaan laboratorium (dari penunjang diagnostik menjadi fungsi *skrening* dan prognostikator)

- e. Berkembangnya *marketing channel*, pada sisi produsen (tenaga marketing) dan pada sisi konsumen (lembaga asuransi kesehatan).

Semua perubahan yang terjadi pada ciri bisnis kesehatan tersebut merupakan sumber inspirasi untuk penajaman strategi bisnis pada organisasi rumah sakit dan pelayanan kesehatan.

2.3. Manfaat & Keunggulan *Balanced Scorecard*

Kelemahan pengukuran tradisional mengakibatkan para ahli *management accounting* dan praktisi bisnis mencari metode pengukuran kinerja yang baru. Ketidakmampuan pengukuran kinerja keuangan, persaingan yang semakin ketat dan lingkungan yang semakin tidak pasti mengakibatkan perlunya proses pengambilan keputusan dengan dukungan sistem tolok ukur kinerja integratif yang saling terkait dalam hubungan sebab-akibat, secara internal konsisten dengan visi, misi dan strategi organisasi serta mampu memberi umpan balik dan umpan maju dalam frekuensi dan waktu responsi yang makin cepat.

Pengukuran efektif dapat membantu perusahaan menunjuk arah strategi dengan tepat untuk memonitor kemajuan organisasi dan mengelola ketidakberesan. Perusahaan dengan pengukuran yang dikelola dengan baik akan membangun kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak disiplin dalam pengelolaan. Pengukuran juga berperan penting dalam menerjemahkan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan. Para eksekutif dengan pemikiran tersebut dapat secara kontinyu memberi keuntungan bagi perusahaan dan menyadari bahwa lingkungan usaha yang semakin kompleks membutuhkan pengukuran kinerja yang seimbang.

Perusahaan yang sukses tidak hanya memperhatikan kinerja keuangan dan efisiensi operasi, tetapi juga pada kepuasan pelanggan dan sumber daya manusia, seperti yang diungkapkan oleh Lingle dan Scheiman (1996:56). Berkaitan dengan hal ini Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep baru yang disebut *Balanced Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996: 75), *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai pelengkap dan bukan sebagai pengganti pengukuran kinerja keuangan tradisional, karena data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menelusuri hasil keuangan dan secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kapabilitas dan memperoleh aset tidak berwujud untuk pertumbuhan masa mendatang.

Supaya dapat berhasil di masa yang akan datang, perusahaan harus berinvestasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi dan inovasi, karena informasi dari data keuangan yang hanya berupa data masa lalu dinilai tidak mencukupi. *Balanced Scorecard* memberi tambahan dengan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kinerja masa mendatang.

Perusahaan pada umumnya mempunyai ukuran operasional dan fisik untuk aktivitas lokal yang bersifat *bottom-up* dan berasal dari proses khusus. Sebaliknya, ukuran *scorecard* didasarkan pada sasaran strategis organisasi dan permintaan persaingan. Dengan meminta manajer memilih sejumlah indikator kritis, *scorecard* dapat membantu menfokuskan visi dan strategi.

Tujuan dan pengukuran dalam *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yang saling terkait, yaitu :

a) *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan)

Laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat implementasi dan eksekusi strategi selama suatu periode. Secara tradisional *financial objective* diikhtisarkan dalam bentuk angka-angka profitabilitas seperti *operating income*, *return of capital employed* (tingkat pengembalian atas barang modal), *economic value added*, pertumbuhan penjualan, arus kas yang dihasilkan.

Financial objective and measures mengemban peran ganda yaitu mendefinisikan kinerja keuangan yang diharapkan dalam strategi dan berfungsi sebagai target terminal *objective and measures* dari perspektif *scorecard* yang lain. Setiap tolok ukur yang dipilih juga harus merupakan bagian dalam hubungan sebab-akibat melintasi semua perspektif sehingga merupakan rangkaian cerita yang lengkap mengenai strategi.

b) *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan)

Persoalan inti yang disorot adalah pada perspektif ini yang menjadi perhatian manajer dalam menciptakan kepuasan *customer* sebagai faktor kritikal bagi badan usaha untuk meningkatkan *market share* dan profitabilitas. Pengukuran dalam perspektif ini didasarkan pada nilai yang diinginkan pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan.

Pengukuran yang biasanya digunakan dalam perspektif ini adalah kepuasan pelanggan, jumlah penambahan pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tersebut.

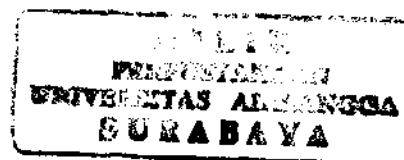
Suatu tolok ukur spesifik yang dapat juga menjelaskan nilai-nilai yang dihargai pelanggan seperti *lead time*, *on-time delivery*, *responsiveness*, *new products innovations*, dan sebagainya.

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

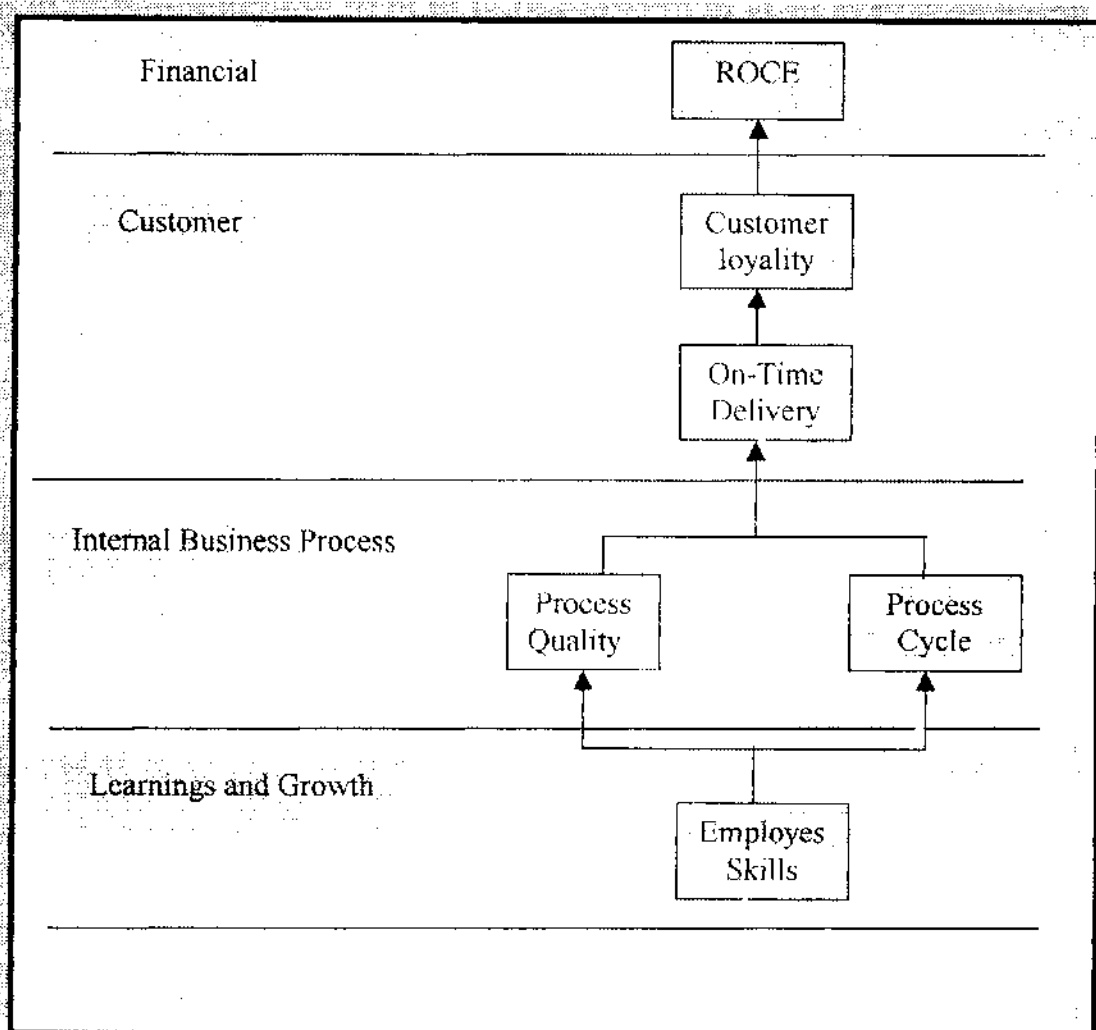
Internal business process perspective merupakan *attention directing information* untuk mengarahkan perhatian manajer pada proses internal bisnis yang kritikal bagi *survival* dan pertumbuhan badan usaha. Dalam hal ini tekanan tidak hanya ditujukan pada perbaikan dalam *existing product and process technology*, tetapi juga *new product/process technology*. Pada proses internal ini berorientasi pada persaingan untuk masa depan, bukan pada masa lalu, sehingga memerlukan *resourced-based strategy* dalam perspektif jangka panjang.

d) *Learning and Growth Perspective* (Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Pada perspektif ini perusahaan mempertimbangkan tiga faktor utama, yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran perspektif sebelumnya biasanya menunjukkan kesenjangan antara kemampuan orang sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.



Learning and growth perspective ini untuk mengidentifikasi dan menelaraskan visi-misi-strategi dan kultur-struktur-sistem yang harus dicapai dengan kapabilitas yang ada sebagaimana yang terungkap dalam tiga perspektif yang lain. Hubungan sebab-akibat pada *Balanced Scorecard* tampak pada gambar berikut:



Gambar 2-2 Cause and Effect Relationships

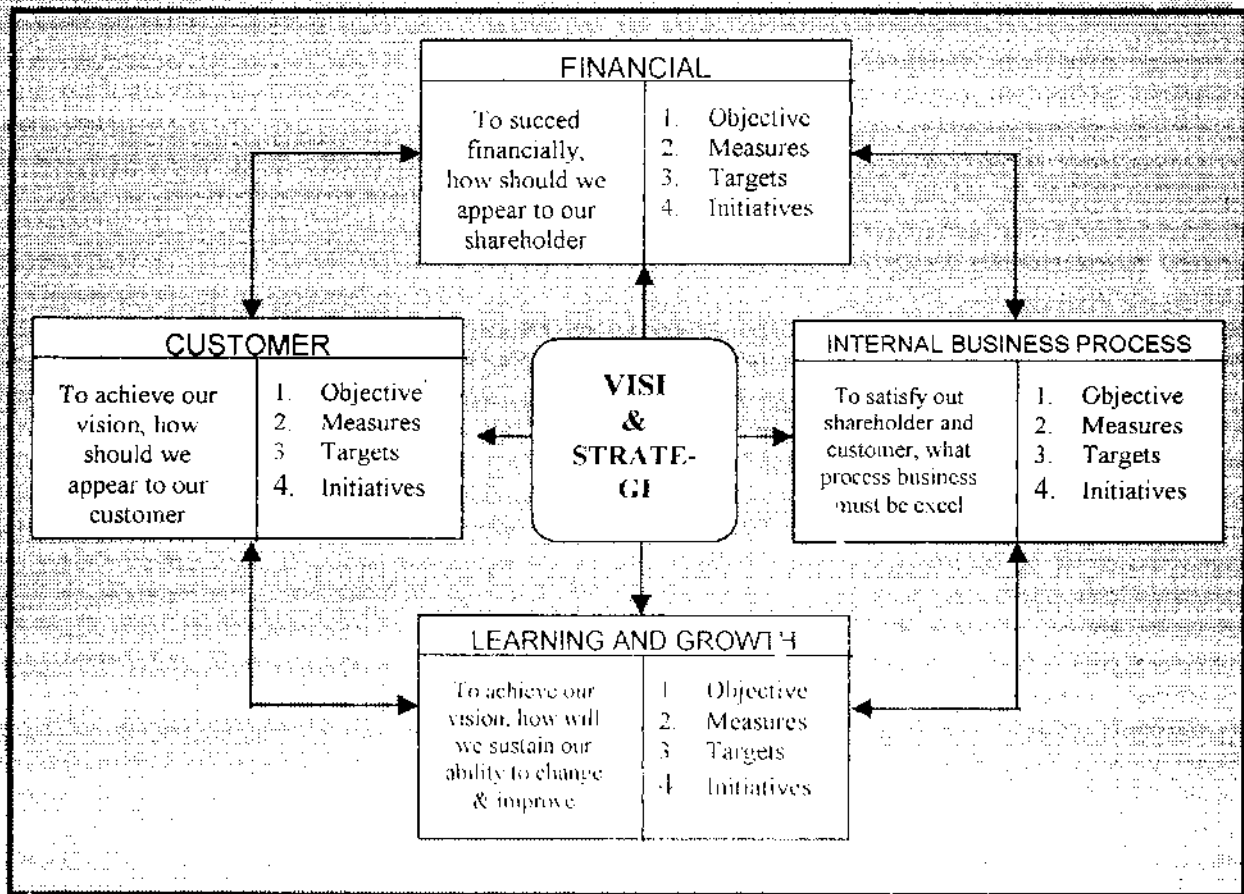
Sumber : Kaplan dan Norton, 1996, Hal. 31.

Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* ini dijabarkan dari visi dan strategi dari perusahaan, sehingga tujuan penyempurnaan akuntansi manajemen yang terkait langsung dengan strategi perusahaan dapat tercapai. terkait. Jika ukuran keuangan yang dimiliki perusahaan memuaskan, maka semua pihak tentunya akan melihat dari perspektif pelanggan, seperti bagaimana penjualan perusahaan, apakah penjualan perusahaan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun, apakah perusahaan telah mampu memuaskan pelanggannya dan apakah pangsa pasar yang ditentukan perusahaan tercapai.

Agar kesemuanya itu dapat tercapai, maka semua pihak yang terkait harus melihat perspektif proses bisnis internal perusahaan. Dalam hal ini inovasi, operasi dan pelayanan purna jual memegang peranan penting. Jika proses bisnis internal yang dimiliki perusahaan telah memuaskan, maka kualitas produk/jasa yang dihasilkan juga memuaskan.

Perspektif proses bisnis internal ini tentunya tidak terlepas dari perspektif proses belajar dan pertumbuhan, dimana sukses tidaknya inovasi, proses dan pelayanan purna jual tergantung dari kualitas sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Untuk kualitas sumber daya manusia ini ditentukan dalam perspektif proses belajar dan pertumbuhan. Pada akhirnya hasil dari ketiga perspektif yang terakhir ini bermuara pada perspektif keuangan.

Pada gambar 2-3 berikut tampak bahwa masing-masing perspektif memiliki sasaran, ukuran, target dan prakarsa.



Gambar 2-3 The Balanced Scorecard Provide A Framework to Translate a Strategy Into Operational Terms

Sumber : Kaplan dan Norton, 1996. . Hal 9. *(cek penulisannya)*

Dalam perspektif keuangan, premis yang harus dipikirkan adalah bagaimana perusahaan tampak dalam pandangan pemegang saham. Dalam perspektif pelanggan, premis yang harus dipikirkan adalah bagaimana perusahaan harus tampak dalam pelanggan sebagai upaya dalam mencapai visi yang dimilikinya. Dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, untuk dapat mencapai visi perusahaan, premis yang harus dipikirkan perusahaan adalah bagaimana perusahaan akan mempertahankan kemampuannya untuk berubah dan memperbaiki hal-hal yang dianggap perlu.

Dalam perspektif proses bisnis internal, untuk memuaskan pemegang saham dan pelanggan perusahaan, proses bisnis apakah yang harus diunggulkan.

Balanced scorecard memberikan kerangka pemikiran untuk menjabarkan strategi ke dalam segi operasionalnya, dengan *balanced scorecard* tujuan suatu unit usaha tidak hanya dalam suatu ukuran finansial, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan di masa yang akan datang dan bagaimana unit usaha tersebut meningkatkan kemampuan internalnya serta investasi pada manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

Banyak perusahaan telah menggunakan pengukuran keuangan dan non keuangan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Namun, biasanya pengukuran non finansial lebih digunakan dalam tingkatan operasional yang langsung berhubungan dengan pelanggan, yaitu pada jenjang menengah dan bawah pada struktur organisasi. Manajemen puncak biasanya akan menggunakan pengukuran keuangan agregat dengan menganggap informasi tersebut cukup mencerminkan hasil operasi dari pegawai tingkat menengah dan bawah. Akhirnya perusahaan biasanya menggunakan pengukuran non keuangan dalam hal pengendalian operasional jangka pendek dan sebagai umpan balik taktikal.

Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non keuangan harus merupakan bagian sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Tujuan dan pengukuran dalam *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha.

Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kata *balance* dimaksudkan untuk menekankan adanya peyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran menurut Kaplan dan Norton (1996:110) yaitu :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi dan proses belajar dan pertumbuhan.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Perusahaan yang melakukan pengukuran *balanced scorecard* memiliki keunggulan-keunggulan menurut Kaplan & Norton (1996: 147-148) karena :

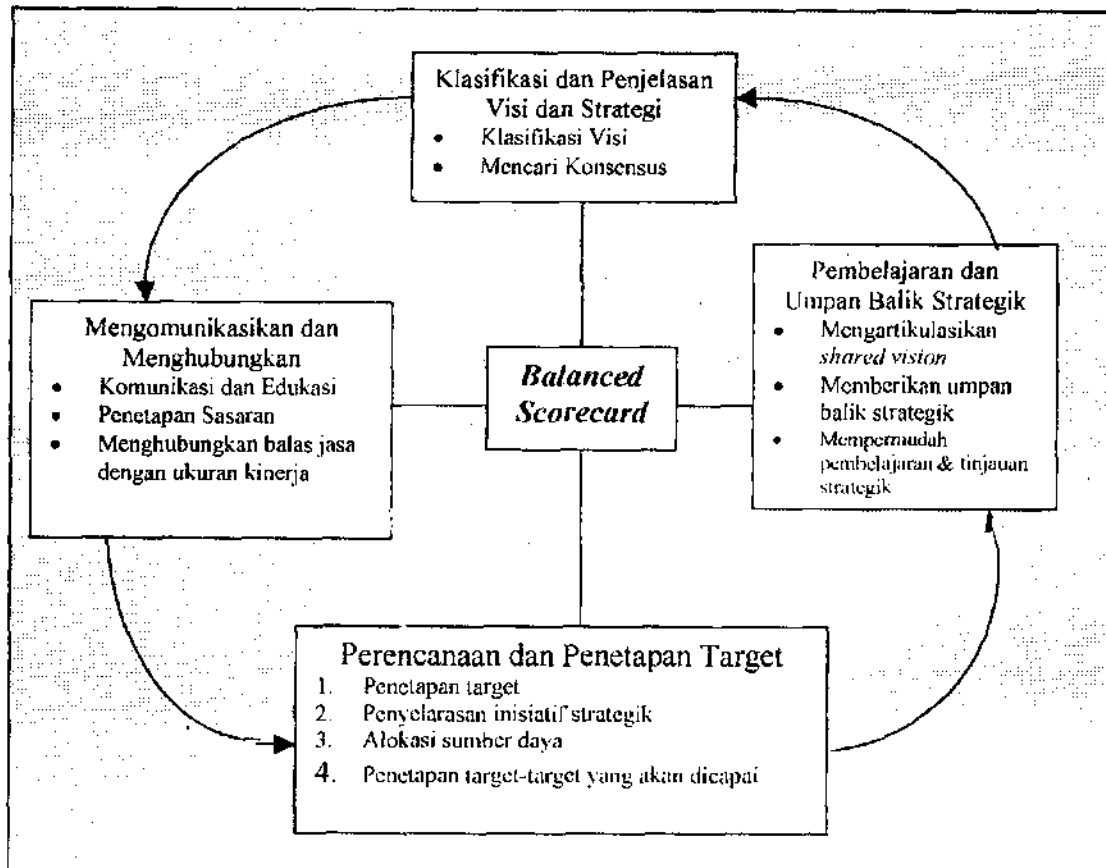
1. *Balanced scorecard* menggambarkan visi organisasi masa depan untuk keseluruhan organisasi.
2. *Balanced scorecard* menciptakan suatu model strategi yang utuh yang memungkinkan seluruh karyawan melihat bagaimana mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Tanpa hubungan ini, individu dan departemen-departemen dapat mengoptimalkan kinerja lokal mereka, tetapi tidak berkontribusi untuk mencapai sasaran strategi.
3. *Balanced scorecard* berfokus pada upaya-upaya perubahan. Jika sasaran dan ukuran yang benar dapat diidentifikasi, implementasi sukses akan tercapai. Jika tidak, investasi dan inisiatif akan sia-sia.

Terdapat tiga prinsip yang menghubungkan *Balanced Scorecard* dengan strategi unit bisnis yaitu hubungan sebab-akibat, pemicu kerja dan hubungan dengan keuangan. Setiap tolok ukur yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi elemen dari rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada organisasi. Pemicu kinerja mencerminkan keunikan dari strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* yang baik harus memiliki bauran pengukuran hasil dan pemicu kinerja yang tepat disesuaikan dengan strategi unit bisnis. Akibat dari semua tolok ukur dalam *Balanced Scorecard* akan berhubungan dengan sasaran keuangan. Sebagai kekuatan internal dalam mengantisipasi setiap perubahan-perubahan yang terjadi. Oleh karena itu dalam menghadapi situasi yang berubah-ubah sangat dibutuhkan suatu proses yang selalu dievaluasi secara berkesinambungan dan diperbaharui sesuai dengan situasi yang dihadapi, yang disebut *strategy planning process*. Menurut Goodstein-Nolan-Pfeirffer (1993: 3), *strategy planning process* merupakan suatu proses yang memberikan pedoman pada anggota organisasi untuk menerjemahkan visi dari masa depannya dan mengembangkan prosedur-prosedur dan tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai masa depan yang diinginkan.

Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen, pertama, berbeda dengan informasi akuntansi manajemen tradisional dan sejumlah inisiatif perbaikan yang *fragmented*, *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang komprehensif.

Kedua, sebagai alat untuk membuat suatu ide menjadi kenyataan, bahwa *Balanced Scorecard* menjabarkan visi, misi dan strategi organisasi ke dalam himpunan tolok ukur komprehensif sebagai kerangka kerja dalam pengukuran serta sistem manajemen strategik. Ketiga, sebagai jembatan yang menjembatani gap antara tujuan level top manajemen dengan level operasional, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai sistem pembelajaran, informasi serta komunikasi, bukan sistem

pengendalian Dalam hal ini untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tindakan operasional dapat digunakan suatu pengukuran yang disebut *Balanced Scorecard*.



Gambar 2-4

The Balance Scorecard as a Strategic Framework for Action

Sumber : Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *The Balance Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1996, Hal. 11.

Tujuan dan pengukuran sebuah *Scorecard* berawal dari visi dan strategi badan usaha. Adapun klarifikasi dan penjabaran visi dan strategi ke dalam *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Dimulai dari tim eksekutif senior yang harus menjabarkan dan menerjemahkan strategi entitas usaha ke dalam *specific objective*.
2. Untuk menetapkan sasaran financial (*growth, profitability, atau cash flow*) harus diperhatikan strategi yang cocok untuk entitas badan usaha
3. Dalam perspektif pelanggan, segmen pasar dan pelanggan dan ukurannya harus ditetapkan secara eksplisit sesuai konsensus.
4. Kemudian diidentifikasi *objective and measures* untuk mencapai kualitas, biaya dan siklus waktu proses bisnis internal yang paling kritikal untuk mencapai *breakthrough* yang diinginkan *stakeholders*.

Akhirnya untuk mencapai semua target tersebut dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ditampung alasan-alasan yang masuk akal untuk mendukung jumlah investasi untuk *reskilling, infotech*, dan perbaikan prosedur organisasi.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sebuah sistem pengukuran taktis atau operasional. Badan usaha menggunakan *Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategik, untuk memantau strategi pada jangka panjang. Pada gambar di atas menjelaskan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja strategis untuk bertindak.

Adapun manfaat yang dapat diambil dari *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Menyeimbangkan ukuran keuangan dan non keuangan
2. Mengidentifikasi dan menyoroti *critical success measures*
3. Memperkuat landasan pada suara pelanggan
4. Pemusatan perhatian pada isu-isu kritikal
5. Meningkatkan *organization alignment*
6. Menetralisasi pengamatan terhadap proses pengukuran

7. Mengurangi *measurement anxiety*
8. Memperjelas apa yang perlu diukur
9. Menghubungkan pengukuran ke sebuah organisasi
10. Mencegah *wasteful measures*.

2.4. *Critical Success Factors*

Hal yang tidak dapat lepas dari pengukuran adalah menetapkan *critical success factors*, karena menciptakan nilai penting bagi badan usaha. Keberhasilan manajemen dalam mengelola badan usaha sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor kritis yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan dan kinerja internal badan usaha.

Menurut Atkinson et al (1995: 13), faktor-faktor yang disebut kritis bagi badan usaha adalah faktor-faktor yang menciptakan nilai dan profitabilitas bagi badan usaha dalam jangka panjang. Salah satu cara untuk menetapkan *critical success factor* adalah dengan menetapkan aktivitas-aktivitas apa saja yang memicu hal-hal tersebut, beberapa faktor yang berpengaruh terhadap nilai dan profitabilitas seperti halnya kualitas produk, waktu, produk inovasi, layanan terhadap *customer*, *product performance*, dan *customer satisfaction index*.

Sebagai ilustrasi, penggunaan *balanced scorecard* dalam simulator penerbangan. Tidak berbeda dengan instrumentasi *control panel* pesawat ruang angkasa terbang, *balanced scorecard* menyediakan serangkaian indikator lengkap dan sistematis yang dengan cepat dapat diakses oleh para manajer untuk menavigasikan badan usaha mengurangi lingkungan yang makin turbulen menuju sukses.

Adapun sebagai dasar yang mendukung pelaksanaan *Balanced Scorecard* adalah :

1. *Business Intelligent system*, menggunakan data operasional dan menjabarkan ke dalam kesimpulan untuk memantau sasaran-sasaran yang dapat/tidak dapat dicapai.
2. *Internet Technology*, membuat sistem tersebut dapat diakses oleh setiap orang di mana saja. Setiap informasi yang diakses dapat ditelusuri ke atas maupun ke bawahnya.

2.5. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, difokuskan pada target pasar dan pelanggan yang dituju yang dijabarkan dalam *objectives and measures* dengan tolok ukur yang relevan seperti kepuasan, retensi, akuisisi, profitabilitas, dan pangsa pasar.

2.5.1. Customer Core Measurement Group

Menurut Kaplan dan Norton (1996 : 67) *customer core measurement group* meliputi ukuran-ukuran sbh :

1) Market Share

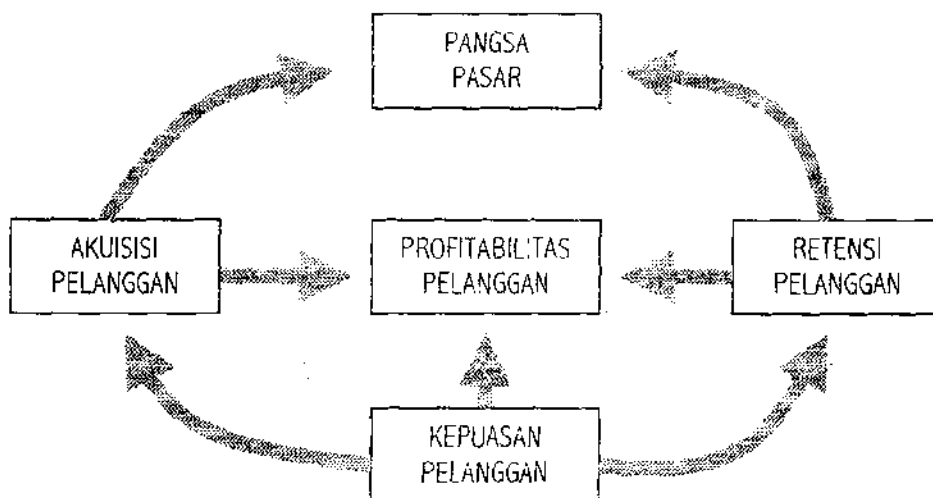
Kelompok pelanggan target atau segmen pasar yang lebih spesifik. Perusahaan dapat mengukur pelanggan demi pelanggan, segmen demi segmen dan berap pelanggan serta segmen pasar yang mereka terima. (menurut jumlah pelanggan, rupiah yang dibelanjakan, atau unit volume yang dijual).

2) *Customer Acquisition*

Tingkat di mana suatu unit bisnis menarik atau memenangkan bisnis atau pelanggan baru. *Customer Acquisition* diukur dengan jumlah pelanggan baru atau total penjualan terhadap pelanggan baru dalam segmen ini. Perusahaan dapat menguji jumlah tanggapan pelanggan dan mengkonversi tingkat, yaitu jumlah pelanggan baru aktual dibagi dengan jumlah perspektif yang diminta.

3) *Customer Retention*

Suatu cara untuk memelihara dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pasar target, yaitu dimulai dengan mempertahankan pelanggan yang ada dalam segmen ini, di mana tak terlepas dengan *brand equity* yang dimiliki perusahaan. Menurut Kotler (2000, hal 405) untuk mencapai *brand image* ada empat tahapan yaitu : *brand awareness, brand acceptability, brand preference, brand loyalty*. Pengukuran loyalitas pelanggan lama dilakukan melalui rerata *brand acceptability, brand preference, brand loyalty*; sedangkan *brand awareness* untuk pelanggan baru.



Gambar 2-5. Ukuran Utama Perspektif Pelanggan
Sumber : Kaplan & Norton, 2001, hal. 60

4) *Customer Satisfaction*

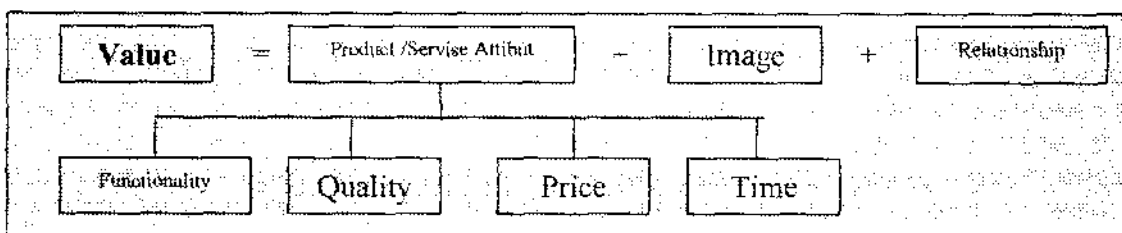
Customer retention dan *customer acquisition* dapat dipicu dengan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan akan memberi umpan-balik tentang hal yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan.

5) *Customer Profitability*

Mengukur laba bersih per pelanggan atau per segmen, setelah menggunakan *unique expenses* yang diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2.5.2. Customer Value Proposition

Customer value proposition, merupakan atribut-atribut yang diberikan oleh badan usaha pemasok, melalui produk dan jasa untuk menciptakan kesetiaan (*loyalty*) serta kepuasan pada segmen pelanggan yang ditargetkan. *Customer value proposition* ini merupakan konsep kunci untuk memahami *drivers* dari 5 *core measurement* diatas. Atribut-atribut tersebut dapat dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu *product service attributes*, *customer relationship*, *image and reputation*. Secara umum model *customer value proposition* adalah :



Gambar 2-6. *The Customer Value Proposition*

Sumber : Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, *The Balance Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 1996, Hal.

74.

1) *Product Service Attributes*

Product Service Attributes merupakan fungsi dari produk/ servise, kualitas produk, harga dan waktu. Sebagai contoh identifikasi *customer segment*, *features*, *service* sebagai atribut-atribut yang digunakan sebagai keunggulan kompetitif. Menurut Kotler (2000: 394) *product is anything that can be offered to a market satisfy a want or need.*

2) *Image*

Image merupakan sebuah dimensi yang merefleksikan *intangible factor* yang berpengaruh bagi *customer* terhadap badan usaha. Beberapa badan usaha mengadakan periklanan dan memberikan perhatian pada kualitas sebuah produk atau jasa, untuk menciptakan loyalitas *customer* yang menjadi aspek nyata dari produk atau jasa.

3) *Customer Relationship*

Dimensi *customer relationship* termasuk dalam pelayanan dari sebuah produk atau jasa kepada *customer*, termasuk dimensi tanggapan dan komunikasi, *delivery time*, dan *service*.

Pengukuran yang dilakukan didalam *customer perspective* dapat menggunakan pengukuran seperti *time*, *quality* dan *price*. *Time* merupakan kompetitif utama dalam kompetisi.

Seperti pengukuran *on time delivery* menjadi pengukuran yang penting sebagai *performance driver* utama untuk *customer satisfaction*. *Quality* menjadi dimensi yang kritikal dalam lingkungan kompetitif, dalam hal ini seperti pengukuran *customer perceived quality* menjadi pendekatan yang penting dalam *customer perspective*.

Pengukuran terhadap *time dan quality*, terdapat satu hal yang menjadi perhatian adalah mengenai *price*. *Customer* menjadi sangat perhatian terhadap satu hal ini, yang mana harga yang dibayarkan untuk sebuah produk atau jasa.

Pada akhirnya dimana *customer satisfaction* merupakan tujuan akhir dari setiap bisnis, bukan untuk menjual, bukan untuk melayani tetapi untuk memuaskan kebutuhan yang mendorong pelanggan untuk melakukan bisnis. *Customer satisfaction* menurut Mowen (1999 : 511) didefinisikan sebagai keseluruhan sikap pelanggan setelah memperoleh dan menggunakan barang atau layanan. Oleh karena itu setiap badan usaha harus dapat memberikan suatu produk atau layanan yang dapat memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan sehingga dapat menimbulkan kepuasan yang pada akhirnya menciptakan kesetiaan. Terdapat tiga buah atribut utama yang menciptakan kepuasan kepada pelanggan :

1) *Attributes related to products*

Kepuasan pelanggan yang terwujud jika setiap produk memberikan nilai yang sebanding dengan harga (*value to price relationships*), kualitas sebuah produk (*product quality*), *product benefit*, bagi pengguna sehingga mampu meningkatkan kinerja pelanggan dan bentuk produk (*product design*), *product feature* yang mana produk tersebut dapat dipercaya mampu memberikan nilai guna bagi pelanggan, dan layanan yang ditawarkan kepada pelanggan untuk mencapai kepuasan.

2) *Attributes related to service*

Kepuasan pelanggan yang terwujud dengan memberikan jaminan (*guarantee or warranty*), pengiriman produk (*delivery*), menangani keluhan pelanggan (*resolutions of problems*), dan adanya macam-macam produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan

3) *Attributes related to purchase*

Kepuasan pelanggan yang terwujud dengan memberikan keramahan pelayanan (*courtesy*) dan komunikasi, kenyamanan untuk menciptakan kepuasan pelanggan serta reputasi badan usaha (*company reputation*).

Customer value merupakan salah satu yang dapat dilakukan oleh suatu badan usaha untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Jadi *customer value* dapat digunakan oleh badan usaha untuk meningkatkan *customer satisfaction*. Terdapat empat buah sumber untuk menciptakan *customer value* yaitu *product*, *service*, *personnel*, dan *image*.

Menurut Kotler (2000 : 38) terdapat alat yang digunakan untuk mengikuti dan mengukur *customer satisfaction* :

1) *Complaint and suggestion systems*

Badan usaha memberikan kemudahan bagi para pelanggan untuk memberikan usulan dan keluhan. Informasi usulan pelanggan yang diperoleh akan dapat menciptakan suatu ide baru dan secara cepat memberikan tindakan untuk menyelesaikan masalah terhadap keluhan pelanggan tersebut

2) *Customer satisfaction survey*

Sebuah studi yang diadakan menunjukkan bahwa walaupun *customer* merasakan suatu ketidakpuasan atas produk yang dibeli ataupun layanan yang diberikan, hanya 15% saja *customer* mengajukan *complain*, banyak yang dilakukan *customer* adalah meninggalkannya. Suatu pengukuran terhadap kepuasan pelanggan berdasarkan data yang dikumpulkan.

3) *Ghost shopping*

Badan usaha menempatkan orang dipekerjakan untuk memberikan laporan terhadap pembelian produk badan usaha dan pesaing, bagaimana para karyawan melakukan transaksi penjualan dan menangani bermacam-macam situasi, melakukan test terhadap keluhan dan bagaimana dalam menanggapi keluhan tersebut.

4) *Lost customer analysis*

Badan usaha dapat melakukan kontak kembali dengan pelanggan yang telah menghentikan pembeliannya atau yang berpindah ke pesaing, untuk mengetahui pokok permasalahan yang terjadi pada badan usaha.

Di atas telah disebutkan dasar pembuatan *balanced scorecard*, yang dijabarkan menjadi pengukuran *financial* dan *non financial* dan dikelompokkan kedalam empat perspektif yakni *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning and growth*, dimana sebagai dasar dalam pembahasan difokuskan pada perspektif *customer*. Tujuan dari setiap pengukuran harus dapat termotivasi oleh semua manager dan karyawan dalam mengimplementasikan strategi bisnis.

Badan usaha dapat menerjemahkan strategi kedalam sistem pengukuran yang ada untuk menjalankan strategi, sehingga dapat mengkomunikasikan tujuan pencapaian yang telah ditetapkan.

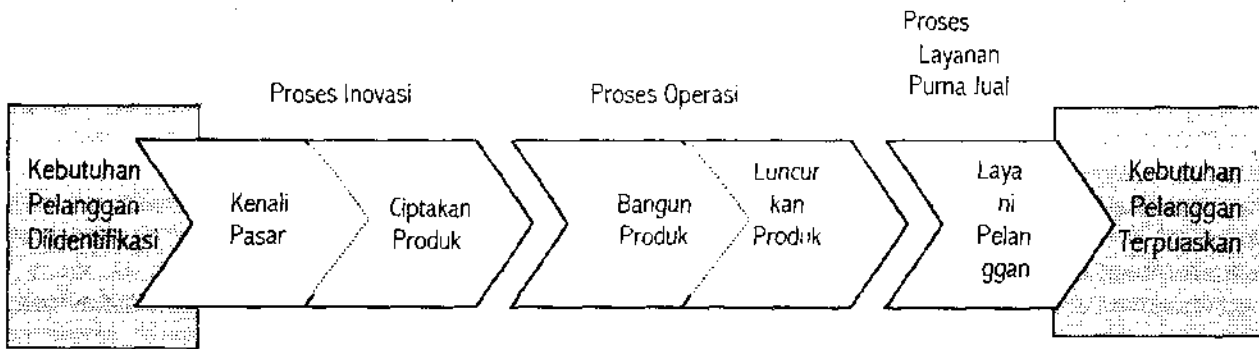
2.6. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal para manager mengidentifikasi berbagai proses penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan mengembangkan sasaran dan ukuran perspektif ini setelah merumuskan sasaran dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan.

Rangkaian ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorong tercapainya sasaran yang ditetapkan untuk pelanggan dan para pemegang saham.

Proses penetapan sasaran dan ukuran perspektif ini menjelaskan perbedaan antara sistem pengukuran kinerja tradisional dengan *Balance Scorecard*. Sistem pengukuran kinerja tradisional memfokuskan kepada pengendalian dan peningkatan pusat pertanggung jawaban dan departemen perusahaan. Sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* memperlihatkan semua proses yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Proses tersebut harus dikembangkan agar dapat memenuhi tujuan perspektif pelanggan dan keuangan. Selain itu dalam *Balance Scorecard* proses inovasi dimasukkan dalam perspektif ini, sedangkan dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya difokuskan pada cara penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

Sebagian besar sistem pengukuran kinerja organisasi hanya berfokus pada perbaikan proses operasi, sedangkan pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran kinerja proses bisnis internal menjadi tiga bagian, yaitu : inovasi, operasi dan pelayanan purna jual. Tiga bagian tersebut menurut Kaplan dan Norton (1996:96) dikenal sebagai *The Generic Value Chain for The Internal Business Process Perspective*, sebagaimana pada gambar 2.7 berikut :



Gambar 2.7. Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik
 Sumber : Kaplan & Norton, 1996, hal. 84

Setiap elemen memiliki proses penciptaan nilai bagi pelanggan dan membuahkan hasil finansial yang memuaskan. Rantai nilai pada perspektif ini diawali dengan identifikasi kebutuhan pelanggan yang dilakukan perusahaan melalui proses inovasi, di mana dalam proses ini perusahaan mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk dan jasa untuk ditawarkan. Perusahaan kemudian harus memperhatikan proses operasi, yaitu tempat di mana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses layanan purna jual atau penyampaian produk dan jasa adalah proses akhir dari rantai nilai ini. Ketiga proses ini akan mengantarkan perusahaan pada upaya pemuasan kebutuhan pelanggan.

2.6.1. Proses Inovasi

Inovasi merupakan proses internal yang sangat penting. Efektif, efisien dan tepat waktu bagi beberapa perusahaan merupakan hal yang lebih penting dari pada proses operasi sehari-hari. Pentingnya proses inovasi mengarah pada modifikasi wilayah dalam *Balanced Scorecard*, sehingga proses inovasi diakui sebagai bagian integral dari perspektif proses bisnis internal.

Proses inovasi dalam *Balanced Scorecard* berarti mengidentifikasi kebutuhan pelanggan saat ini dan akan datang serta pengembangan solusi baru. Dalam proses inovasi, diteliti munculnya kebutuhan pelanggan dan kemudian diciptakan produk dan jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi terdiri atas dua komponen, yaitu :

- a. Penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan dan tingkat harga produk atau jasa sasaran. Proses inovasi juga dapat membayangkan peluang dan pasar baru bagi produk atau jasa yang dapat ditawarkan. Perusahaan juga mengembangkan proses internal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang spesifik, akurat, informasi yang valid terhadap ukuran pasar dan kesukaan pelanggan.
- b. Informasi mengenai pasar dan pelanggan memberi masukan untuk proses perancangan dan pengembangan produk atau jasa yang aktual sesuai kebutuhan.

Inovasi pada perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D. Bila sebuah R&D tidak mengidentifikasi kebutuhan pasar, maka bagian ini dapat membuat produk canggih, tetapi gagal untuk dikomersialkan karena tidak terdefinisinya kebutuhan pasar, sehingga bagian ini akan terisolasi dari dunia luar. R&D merupakan kegiatan penting yang menentukan sukses perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja dalam proses inovasi selama ini kurang diperhatikan dibandingkan dengan pengukuran kinerja dalam proses operasi. Hal ini disebabkan oleh : (1) pada beberapa dekade lampau, uang perusahaan diperoleh dari efisiensi produksi dalam volume tinggi ;

(2) tidak adanya hubungan yang pasti antara input dan output dalam R&D, karena output dari R&D membutuhkan waktu lama untuk menghasilkan uang bagi perusahaan.

Dalam sistem akuntansi strategis, proses R&D harus dimotivasi dan dievaluasi dengan tujuan dan pengukuran yang spesifik. Karakteristik unik kegiatan R&D menyebabkan pengukuran yang digunakan harus dibedakan dengan pengukuran kegiatan operasional. Contoh pengukuran yang dapat digunakan adalah :

1. Untuk penelitian dasar dan terapan : persentase penjualan produk baru, jumlah produk baru dibandingkan dengan pesaing atau rencana, kemampuan proses manufaktur, waktu yang diperlukan untuk penciptaan produk generasi berikutnya dan frekuensi modifikasi
2. Untuk pengembangan produk : waktu siklus perolehan (*yield*), biaya, titik impas waktu (*Break Even Time*) dan waktu untuk mengembangkan serta keberhasilan menjual produk baru secara relatif jika dibandingkan dengan pesaing dan rencana perusahaan.

2.6.2. Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Proses ini dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Kegiatan operasi lebih mudah diukur karena bersifat rutin dan berulang, sehingga banyak teknik manajemen yang dapat diterapkan.

Perusahaan menginginkan suatu proses operasi yang efisien, konsisten dan dapat tepat waktu dalam mengirimkan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses operasi meliputi proses pembuatan produk atau jasa dan proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan.

1. Proses Pembuatan Produk atau Jasa

Proses ini terdiri atas dua aktivitas, yaitu : *inbound logistic* dan operasi. *Inbound logistic* adalah aktivitas yang berkaitan dengan penerimaan, penyampaian dan penyebaran bahan mentah sampai dapat digunakan dalam proses produksi, misalnya : penanganan bahan mentah, pengendalian persediaan, pengembalian bahan mentah pada pemasok. Operasi adalah aktivitas mengubah input (bahan mentah) menjadi barang jadi, misalnya : produksi, pengepakan, perakitan, pemeliharaan mesin, testing dll. Pengukuran tradisional ditekankan pada pengukuran keuangan, seperti biaya standar, anggaran dan varian, tetapi cara ini menyebabkan banyak disfungsi dalam organisasi. Oleh karena itu dikembangkan manajemen kualitas total (TQM) dan kompetisi berdasar waktu, tetapi pengukuran ini bersifat generik, karena terfokus pada sistem yang berjalan. Dengan *Balanced Scorecard*, pengukuran waktu respon, kualitas dan biaya dapat dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal bagian operasi, ditambah dengan pengukuran fleksibilitas dan karakteristik spesifik produk dan jasa yang menciptakan nilai untuk pelanggan, misalnya ketepatan, ukuran, kecepatan, kejelasan atau konsumsi energi

a. Kualitas

Untuk mengetahui apakah program kualitas berjalan dengan baik, maka perusahaan harus mengukur hasil dari program kualitas tersebut.

Pengukuran berdasarkan kualitas ini dapat bersifat keuangan dan non keuangan. Dalam pengukuran yang bersifat non keuangan, tolok ukur yang dapat digunakan antara lain : tingkat kerusakan per sejumlah barang yang diproduksi, pengerjaan ulang, bahan mentah yang terbuang, *yield* (rasio antara input dalam proses produksi dibandingkan output). Tolok ukur yang dipilih akan disesuaikan dengan strategi yang telah dilaksanakan.

b. Biaya

Sistem akuntansi biaya tradisional mengukur biaya dan efisiensi tugas, operasi dan departemen individual. Sistem ini gagal untuk mengukur biaya pada tingkat proses. Proses pemenuhan pesanan, pembelian atau perencanaan dan pengendalian produksi menggunakan sumberdaya dan aktivitas dari beberapa pusat pertanggungjawaban. Untuk mengukur sampai sejauh mana efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam melakukan aktivitas tersebut, dapat digunakan metode *Activity Based Management* (ABM). Dalam abm, perusahaan mengelompokkan aktivitas yang bernilai tambah (*value added activities*), dan aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activities*). Perusahaan harus menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah, dan meningkatkan efisiensi aktivitas yang bernilai tambah, sehingga biaya yang dikeluarkan akan efisien. Pengukuran kinerja biaya dikaitkan dengan sistem ABM diharapkan dapat membuat perusahaan lebih efektif dan efisien dalam melakukan aktivitasnya tanpa mengorbankan kepentingan-kepentingan pelanggan.

c. Waktu

Waktu adalah komponen penting dalam persaingan, karena konsumen menganggap waktu penyelesaian (*Throughput Time*) pesanan yang cepat dan tepat sebagai faktor penting bagi kepuasan. Waktu penyelesaian produk terdiri atas penjumlahan waktu pengolahan + waktu pemeriksaan + waktu pemindahan + waktu menunggu/penyimpanan.

2.7. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur dan sebagai pendorong yang memungkinkan tercapainya tujuan dalam tiga perspektif sebelumnya.

Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi masa datang dengan melakukan investasi dalam infrastruktur, yaitu: personel, sistem dan prosedur, jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan pendapatan jangka panjang yang ambisius. Pembangunan *Balanced Scorecard* di berbagai perusahaan jasa dan manufaktur mengungkapkan tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu : (1) Kapabilitas Pekerja, (2) Kapabilitas Sistem Informasi dan (3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan.

2.7.1. Kapabilitas Pekerja

Dewasa ini, hampir semua pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis : komputerisasi operasi manufaktur telah menggantikan pekerja dalam melakukan pekerjaan yang menggunakan mesin, pemrosesan, dan perakitan yang rutin.

Perusahaan jasa semakin memberi pelanggannya akses langsung kepada pemrosesan transaksi melalui sistem informasi dan komunikasi yang canggih. Melakukan pekerjaan yang sama terus menerus dengan efisiensi dan produktifitas yang sama, tidak lagi cukup untuk mencapai keberhasilan.

Gagasan untuk meningkatkan proses dan kinerja untuk pelanggan harus datang dari pekerja lini depan yang paling dekat dengan proses internal dan pelanggan perusahaan. Standar proses internal dan tanggapan pelanggan yang telah dilaksanakan pada masa lalu dapat menjadi dasar peningkatan yang harus senantiasa dilakukan. Standar tersebut tidak dapat menjadi standar untuk kinerja saat ini maupun masa datang. Pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para pekerja, sehingga kepandaian dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

1. Kelompok Pengukuran Utama Pekerja

Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum, lihat Gambar 2.8., yaitu : (1) Kepuasan pekerja, (2) Retensi pekerja dan (3) Produktivitas pekerja. Dalam kelompok pengukuran ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendotong kedua pengukuran lainnya.

a. Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan pekerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.

Perusahaan ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.

Moral pekerja terutama penting bagi perusahaan jasa di mana seringkali para pekerja dengan upah dan kemampuan paling rendah berinteraksi langsung dengan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan atau survei rutin di mana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survei setiap bulan.

Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja meliputi :

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.
- Tingkat dukungan dari fungsi staff
- Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

b. Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

Para pekerja yang bekerja dalam jangka lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

c. **Produktivitas Pekerja**

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, motivasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuan mengukur produktivitas adalah membandingkan output yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan output tersebut.

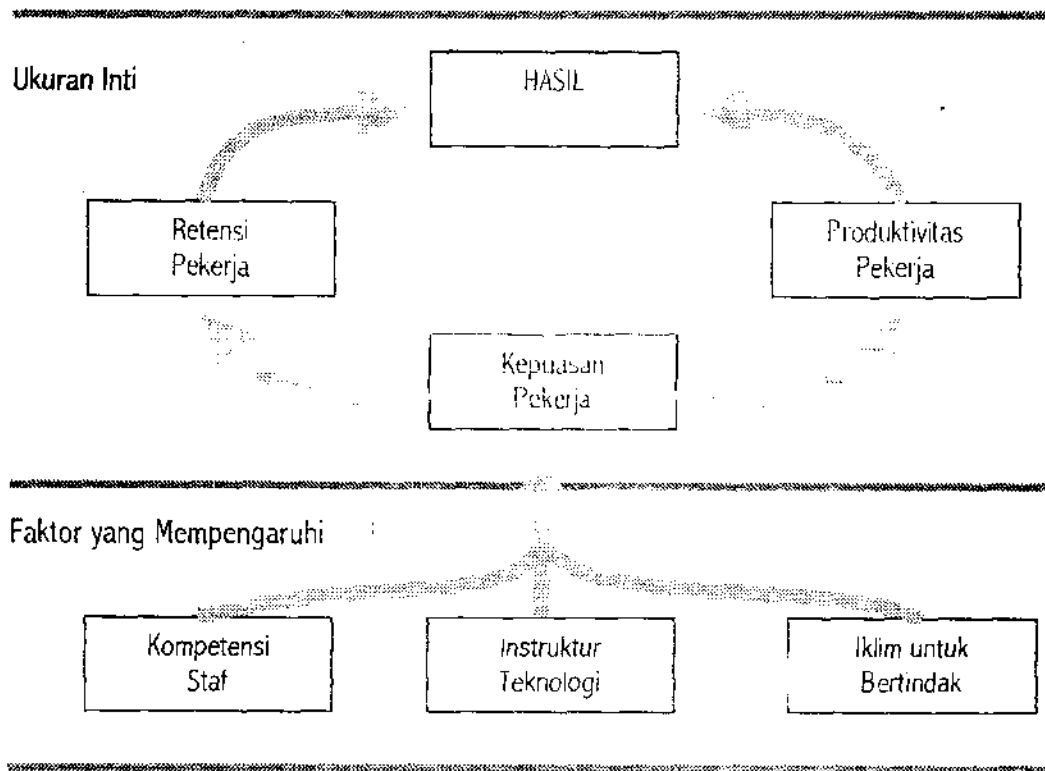
Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.

Pendapatan per pekerja, walaupun merupakan ukuran yang sederhana dan mudah dipahami, mempunyai beberapa keterbatasan, terutama jika terlalu banyak tekanan untuk mencapai sasaran yang ambisius. Salah satu masalah adalah tidak disertakannya biaya yang terkait dengan pendapatan. Pendapatan per pekerja dapat saja meningkat, sementara keuntungan menurun, yaitu ketika bisnis tambahan diterima di bawah biaya inkremental yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk dan jasa. Demikian juga, setiap kali suatu rasio digunakan untuk mengukur tujuan, ada dua pilihan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

Pertama, dengan meningkatkan angka pembilang dalam hal ini meningkatkan output (pendapatan) tanpa meningkatkan angka penyebut (jumlah pekerja). Kedua, dengan mengurangi angka penyebut dalam hal ini merampingkan perusahaan, yang akan memberi manfaat jangka pendek tetapi menanggung risiko mengorbankan kapabilitas jangka panjang. Cara lain meningkatkan rasio pendapatan per pekerja melalui pengurangan angka penyebut dengan mengalihkan beberapa fungsi perusahaan untuk dikerjakan oleh pihak luar perusahaan (*outsourcing*). Hal ini memungkinkan perusahaan menghasilkan tingkat output (pendapatan) yang sama tetapi dengan jumlah pekerja internal yang lebih sedikit. Apakah pengalihan fungsi ke pihak luar ini cukup pantas untuk menjadi bagian strategi jangka panjang perusahaan harus ditentukan oleh perbandingan antara kapabilitas layanan yang dipasok secara internal (biaya, mutu, dan daya tanggap) dengan yang dipasok dari luar. Tetapi ukuran pendapatan per pekerja tampaknya bukanlah sesuatu yang relevan untuk penentuan keputusan ini.

Satu cara untuk menghindari pilihan pengalihan fungsi perusahaan ke pihak luar agar dapat menghasilkan angka statistik pendapatan per pekerja yang lebih tinggi adalah mengukur nilai tambah per pekerja . yaitu dengan mengurangi material, peralatan dan jasa yang dibeli secara eksternal dari pendapatan di dalam angka pembilang rasio ini. Modifikasi lainnya untuk mengendalikan substitusi para pekerja yang lebih produktif tetapi bergaji lebih tinggi, adalah menggunakan kompensasi sebagai angka penyebut menggantikan jumlah pekerja. Rasio output yang dihasilkan terhadap kompensasi pekerja mengukur tingkat pengembalian kompensasi, dari pada tingkat pengembalian pekerja yang terpakai.

Pendapatan per pekerja adalah sebuah indikator diagnostik yang berguna selama struktur internal bisnis tidak berubah radikal. Jika pendapatan per pekerja digunakan untuk memotivasi produktivitas yang lebih tinggi dari para pekerja, ukuran ini harus diseimbangkan dengan ukuran keberhasilan ekonomis yang lain, sehingga sasaran dan ukuran tersebut tidak tercapai melalui cara-cara yang disfungsional.



Gambar 2.8. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sumber : Kaplan & Norton, 1996, hal. 112.

2. Faktor Pendorong Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk Situasi Tertentu

Setelah memilih ukuran utama untuk kelompok pengukur utama pekerja : kepuasan, retensi, dan produktivitas, perusahaan selanjutnya harus mengidentifikasi faktor pendorong khusus untuk situasi tertentu dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Faktor pendorong tersebut cenderung diambil dari tiga faktor *enabler* penting (tabel 2.4.) : melatih kembali tenaga kerja, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Kompetensi Staf	Infrastruktur Teknologi	Iklim untuk bertindak
Keahlian strategis	Teknologi strategis	Siklus keputusan penting
Tingkat pelatihan	Database strategis	Fokus strategis
Peningkatan keahlian (<i>skill leverage</i>)	Pengalaman (<i>experience capture</i>)	Pemberdayaan staf
	<i>Proprietary software</i>	<i>Personal alignment</i>
	Paten, hak cipta	Moral
		Kerjasama tim (<i>teaming</i>)

Tabel 2.4. Faktor Pendorong Pembelajaran & Pertumbuhan untuk Situasi Tertentu
Sumber : Kaplan & Norton, 1996, hal 115

3. Pelatihan Kembali Pekerja

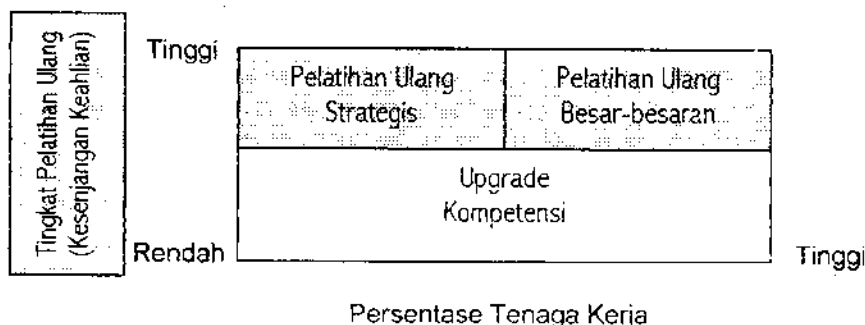
Para pekerja harus mengambil berbagai tanggung jawab baru agar tujuan pelanggan dan proses bisnis internal perusahaan dapat tercapai. Pentingnya pelatihan ulang pekerja dapat dipandang dalam dua dimensi : tingkat pelatihan ulang yang dibutuhkan dan persentase tenaga kerja yang membutuhkan pelatihan ulang. Bila tingkat pelatihan ulang pekerja rendah, maka latihan dan pendidikan normal sudah cukup bagi perusahaan untuk mempertahankan kapabilitas pekerja.

Perusahaan perlu memberikan pelatihan ulang yang lebih , bila tujuan proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan jangka panjang ingin dicapai. Beberapa perusahaan telah mengembangkan sebuah ukuran baru *strategic job coverage ratio*, untuk tujuan pelatihan ulang. Rasio ini mengukur seberapa banyak pekerja yang memenuhi syarat untuk melaksanakan pekerjaan strategis tertentu dibandingkanantisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang.

Kualifikasi untuk posisi tertentu ditetapkan sedemikian rupa sehingga para pekerja yang menempati posisi ini dapat menampilkan kapabilitas penting yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan pelanggan dan proses bisnis internal.

Rasio ini akan mengungkapkan adanya kesenjangan yang berarti antara kebutuhan masa depan dengan kompetensi yang dimiliki perusahaan saat ini, yang diukur sepanjang dimensi keahlian, pengetahuan, dan sikap. Kesenjangan ini akan memberi motivasi terciptanya berbagai inisiatif strategis yang dirancang untuk menghilangkan kesenjangan tersebut.

Bagi perusahaan yang memerlukan pelatihan ulang secara besar-besaran (kuadran sebelah kanan, Gambar 2.9.), ukuran lain yang mungkin dapat dipakai adalah lama waktu yang diperlukan untuk menghasilkan pekerja dengan tingkat kompetensi yang dibutuhkan. Jika tujuan pelatihan ulang besar-besaran harus dicapai, perusahaan harus cakap dalam mengurangi lama siklus yang dibutuhkan tiap pekerja untuk menyelesaikan pelatihan ulang.



Gambar 2.9. Pengukuran Pembelajaran & Pertumbuhan-Pelatihan
Sumber : Kaplan & Norton, 1996, hal. 116.

2.7.2. Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pekerja mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup. Jika ingin agar para pekerja bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

Para pekerja garis depan perlu mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara perusahaan dengan pelanggan yang dapat berupa sebuah estimasi profitabilitas setiap pelanggan yang diturunkan dan analisis biaya berdasarkan aktivitas. Para pekerja garis depan seharusnya juga diberi informasi mengenai segmen di mana pelanggan berada sehingga dapat ditentukan seberapa besar upaya yang harus dijalankan, tidak hanya untuk memuaskan pelanggan dalam hubungan atau transaksinya dengan perusahaan saat ini, tetapi juga mempelajari dan berusaha memuaskan kebutuhan pelanggan yang sedang muncul.

Para pekerja di bagian operasi membutuhkan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan akurat mengenai produk yang dihasilkan atau jasa yang baru diberikan. Dengan umpan balik seperti itu para pekerja dapat diharapkan senantiasa mempertahankan program perbaikan yang secara sistematis mengeliminasi berbagai kekeliruan atau menghapus biaya, waktu dan sisa produksi yang berlebihan dari sistem produksi. Sistem informasi yang baik adalah suatu persyaratan bagi pekerja untuk meningkatkan secara berkesinambungan proses bisnis, melalui berbagai upaya TQM, atau secara tidak berkesinambungan melalui proyek perancangan atau rekayasa ulang. Beberapa perusahaan telah mengembangkan apa yang dinamakan *strategic information coverage ratio*.

Rasio ini mirip dengan *strategic job coverage ratio* yang telah dijelaskan sebelumnya, mengukur ketersediaan informasi saat ini dibandingkan dengan antisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang. Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus dan biaya serta para pekerja garis depan yang memiliki akses informasi *on-line* tentang pelanggan.

2.7.3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Para pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses informasi yang luas tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan perusahaan, atau jika tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Faktor *enabler* yang ketiga bagi tujuan pembelajaran dan pertumbuhan terfokus kepada iklim perusahaan yang mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja.

2.8. Perspektif Keuangan

Pembentukan sebuah *Balanced Scorecard* seharusnya akan mendorong unit bisnis untuk mengaitkan tujuan finansial dengan strategi korporasi. Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan berkenaan dengan proses finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang.

Bagi sebagian besar perusahaan, tema finansial berupa peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva dan penurunan risiko. Banyak organisasi menetapkan tujuan finansial yang identik untuk seluruh divisi dan unit bisnis. Meskipun tampak konsisten dan cukup adil karena semua manajer unit bisnis akan dievaluasi oleh ukuran yang sama, pendekatan ini tidak memperhitungkan bahwa unit bisnis yang berbeda mungkin memerlukan strategi yang berbeda pula. Oleh karena itu, tampaknya tidak mungkin satu ukuran finansial apalagi satu sasaran diterapkan untuk berbagai unit bisnis yang ada. Ketika pengembangan perspektif finansial *Balanced Scorecard* dimulai, para manajer unit bisnis harus menentukan ukuran finansial yang sesuai dengan strategi. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya.

Tujuan finansial sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Teori strategi bisnis menawarkan beberapa strategi yang berbeda yang dapat diikuti oleh unit bisnis. Secara sederhana menurut Kaplan & Norton (1996: 42), hanya diidentifikasi tiga tahap : *Growth, Sustain, Harvest*.

Pada tahap Pertumbuhan (*Growth*), perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, dilibatkan sumber daya yang cukup banyak. untuk : (1) mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, (2) membangun dan memperluas fasilitas produksi, (3) membangun kemampuan operasi menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global, dan (4) memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan.

Perusahaan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah baik investasi dalam aktiva tak berwujud atau untuk berbagai keperluan internal.

Investasi untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap ini adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

Tahap bisnis kedua adalah Bertahan (*Sustain*), sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan berada dalam tahapan ini, di mana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh.

Investasi lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas perbaikan yang berkelanjutan, dibanding investasi yang memberikan pengembalian modal dan pertumbuhan jangka panjang seperti pada tahap pertumbuhan.

Unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas, yang dinyatakan dengan memakai ukuran laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal dalam unit bisnis sudah tetap (*given/exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Unit bisnis lain yang lebih memiliki otonomi, diminta untuk tidak hanya mengelola arus pendapatan, tetapi juga tingkat investasi modal yang ditanamkan.

Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis dalam tahapan ini yaitu menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi. Ukuran seperti tingkat pengembalian investasi, *return on capital employed*, dan nilai tambah ekonomis adalah ukuran yang biasa dipakai untuk evaluasi kinerja.

Pada tahap bisnis yang terakhir yaitu Menuai (*Harvest*) sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, di mana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan perlatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat dengan tujuan utama adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis dalam tahap ini adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2.8.1. Manajemen Risiko

Pengelolaan finansial yang efektif seharusnya memberikan perhatian kepada risiko sama besarnya seperti perhatian yang diberikan kepada pengembalian investasi. Tujuan yang berkaitan dengan pertumbuhan, profitabilitas, dan arus kas menekankan peningkatan pengembalian investasi, tetapi bisnis juga harus memberi perhatian yang seimbang kepada pengelolaan dan pengendalian risiko. Akibatnya banyak perusahaan yang dalam perspektif finansial mencantumkan tujuan yang memberi perhatian kepada dimensi risiko strategis, misal, melakukan diversifikasi usaha dengan tidak hanya mengandalkan pada sumber-sumber pendapatan dari kelompok pelanggan yang sempit atau wilayah geografis tertentu.

Secara umum, manajemen risiko berfungsi sebagai pelapis, artinya suatu tujuan tambahan yang seharusnya melengkapi setiap strategi pengembalian investasi.

2.8.2. Tema Strategis Perspektif Finansial

Untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan dan menuai, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis, yaitu :

1. Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan

Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa.

2. Penghematan Biaya atau Peningkatan Produktifitas

Tujuan penghematan biaya dan peningkatan produktifitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan.

3. Pemanfaatan Aktiva atau Strategi Investasi

Pemanfaatan aktiva bertujuan untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu serta lebih memanfaatkan basis aktiva tetap, dengan mengarahkan berbagai bisnis baru kepada sumber daya perusahaan saat ini yang belum digunakan dengan kapasitas penuh, menggunakan secara lebih efisiensi sumber daya yang langka, dan melepas aktiva yang tidak memberikan pengembalian yang memadai sebesar nilai pasarnya. Semua tindakan ini memungkinkan setiap unit bisnis untuk memperbesar tingkat pengembalian aktiva finansial dan aktiva fisik perusahaan.

Faktor pendorong tujuan finansial untuk ketiga strategi bisnis dan ketiga tema finansial dapat dilihat dalam tabel 2.5. :

		Tema Strategis		
		Bauran & Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya/ Peningkatan Produktifitas	Pemanfaatan Aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen. Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru	Pendapatan/Pekerja	Investasi (persentase penjualan). Riset & pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa pelanggan & sasaran. Penjualan silang . Persentase pendapatan dari aplikasi baru. Profitabilitas lini pelanggan dan produk	Biaya perusahaan sendiri vs kompetitor Tingkat penghematan biaya. Beban tak langsung (persentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas). ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci. Tingkat pemanfaatan aktiva.
	Menuai	Profitabilitas lini pelanggan & produk. Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya unit (per unit output, per transaksi)	Pengembalian (<i>payback</i>) <i>Throughput</i>

Tabel 2-5. Mengukur Tema Keuangan Strategik

Sumber : Kaplan, Robert S. dan David P.Norton, *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business Scholl Press, Boston, Massachusetts, 1996, hal 45

Menurut Kaplan-Norton (1996 :148) bagaimana membuat *balanced scorecard* untuk menjelaskan strategi ke dalam pengukuran, berikut ini ada tiga prinsip dasar :

1) *Cause and effect relationship*

Strategi sebagai sebuah hipotesis mengenai sebab-akibat. Hubungan sebab dan akibat diekspresikan sebagai sebuah urutan dari pernyataan jika-maka. Setiap urutan mengenai sebab dan akibat teridentifikasi antara tolok ukur hasil (*outcome measures*) dan pemicu kinerja (*performance driver*). Jadi, setiap pengukuran *Balanced Scorecard* harus memasukkan elemen ke dalam hubungan sebab dan akibat tersebut dalam mengkomunikasikan strategi ke dalam semua level organisasi.

2) *Performance driver*

Sebuah *Balanced Scorecard* harus memiliki tolok ukur hasil (*outcome measures*) dan pemicu kinerja (*performance driver*). Tolok ukur hasil yang disebut juga sebagai *lag indicator* seperti halnya profitabilitas dan kepuasan *customer*. Pemicu kinerja yang disebut juga *lead indicator* yang merefleksikan sebagai hal-hal yang menyebabkan atau sebagai pemicu kinerja strategi yang ada. Tolok ukur hasil tanpa pemicu kinerja tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut diperoleh. Tidak adanya indikasi awal tentang bagaimana strategi tersebut diimplementasikan. Demikian pula sebaliknya suatu pemicu kinerja tanpa tolok ukur hasil tidak dapat diketahui seberapa hasil yang diperoleh berdasarkan target.

3) *Linkage to financials*

Dalam hubungan sebab akibat dalam *Balanced Scorecard*, dimana perspektif *financial* sebagai indikator "akibat" atau tujuan akhir dari pengukuran dan ketiga perspektif lainnya sebagai indikator "sebab". Sebuah *Balanced Scorecard* harus menekankan pada sebab dari semua pengukuran yang harus terhubung pada tujuan *financial* badan usaha.

2.9. Langkah Pembuatan *Balanced Scorecard*

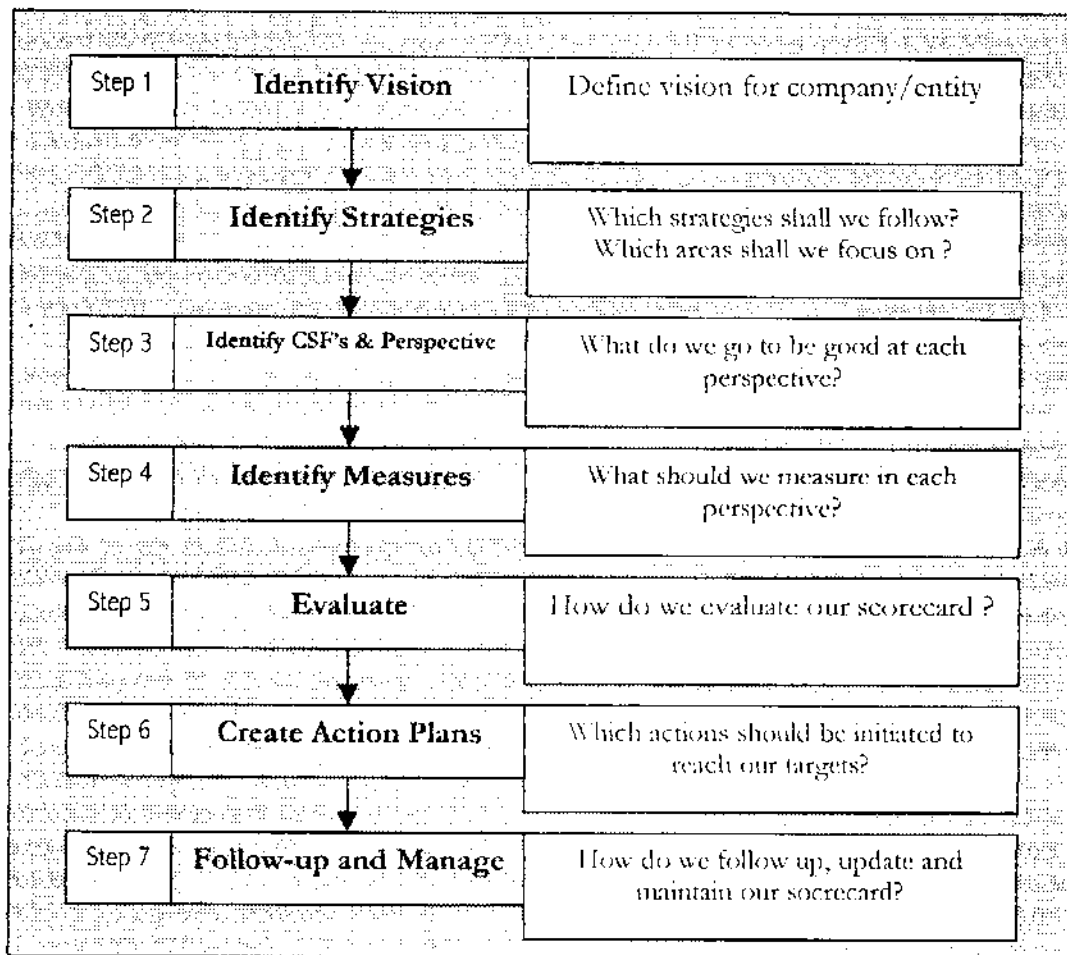
Pengukuran efektif dapat membantu perusahaan menunjuk arah strategis dengan tepat untuk memonitor kemajuan organisasi dan mengelola ketidakberesan. Perusahaan dengan pengukuran yang dikelola dengan baik akan membangun kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak disiplin dalam pengelolaan. Pengukuran juga berperan penting dalam menerjemahkan strategi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menyadari akan lingkungan usaha yang semakin kompleks, maka dibutuhkan pengukuran kinerja yang seimbang. Perusahaan yang sukses tidak hanya memperhatikan kinerja keuangan dan efisiensi operasi, tetapi juga kepuasan pelanggan dan sumber daya manusia, seperti dikemukakan oleh Lingle dan Schciman (1996: 56). Berkaitan dengan hal ini Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep baru yang disebut *Balanced Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996: 75), *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai pelengkap dan bukan pengganti ukuran keuangan tradisional, karena data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam pengukuran kinerja. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menelusuri hasil keuangan ketika secara simultan memonitor kemajuan dalam membangun kapabilitas dan memperoleh aset tidak berwujud untuk pertumbuhan masa mendatang.

Lingkungan abad informasi yang meminta kapabilitas baru untuk kesuksesan dalam persaingan. Menurut Kaplan-Norton (1996: 3) kemampuan badan usaha untuk mengerahkan dan memanfaatkan *intangible assets* adalah hal yang jauh lebih penting daripada investasi dan mengatur *tangible assets*. Hal-hal yang termasuk dalam *intangible assets* adalah :

1. Mengembangkan hubungan dengan pelanggan
2. Memperkenalkan produk / jasa yang inovatif
3. Menghasilkan *customized product/service* dengan cepat dan harga murah
4. Memobilisasi ketrampilan serta motivasi karyawan untuk perbaikan proses secara berkelanjutan
5. Memanfaatkan teknologi informasi, *data base* dan sistem.



Gambar 2.10. Tujuh Langkah Pembuatan *Balanced Scorecard*

Sumber : Berquist, Paul, *Dialog Software. A Balanced Scorecard Solution: Focus Your Corporate Energy*, Copyright 2000 Dialog Software, <http://www.dialogsoftware.com>

Balanced Scorecard (BSC) adalah pendekatan manajemen strategik yang menginternalisasikan strategi jangka panjang ke dalam sistem manajemen melalui mekanisme pengukuran. BSC menerjemahkan visi dan strategi ke dalam sarana yang dapat mengomunikasikan *strategic intent* dengan efektif dan memotivasi, menelusuri serta membandingkan kinerja operasional, manajerial dan strategik dengan sasaran yang telah ditentukan. Pada gambar di atas ini dipakai sebagai dasar dalam pembuatan *Balanced Scorecard* :

Pengertian “*Balanced*” dalam *Balanced Scorecard* mencakup keseimbangan antara :

1. Stakeholders satu sama lain
2. Tujuan jangka panjang dan jangka pendek
3. Ukuran keuangan dan non keuangan
4. *Lagging and leading indicators*
5. Perspektif kinerja internal dan eksternal

2.10. Perumusan Strategi

Alternatif strategi meliputi serangkaian sasaran dan strategi yang berkaitan : *value-based, generic dan grand strategies*. Setiap alternatif strategi harus menawarkan potensi untuk meraih peluang dan menyelesaikan masalah utama, menutup kesenjangan dalam kinerja ke depan dan mendorong *improvement* terhadap *customer value*. Berbagai tipe strategi, menurut Pringle dan Krool, dapat dirumuskan menjadi tiga, yaitu :

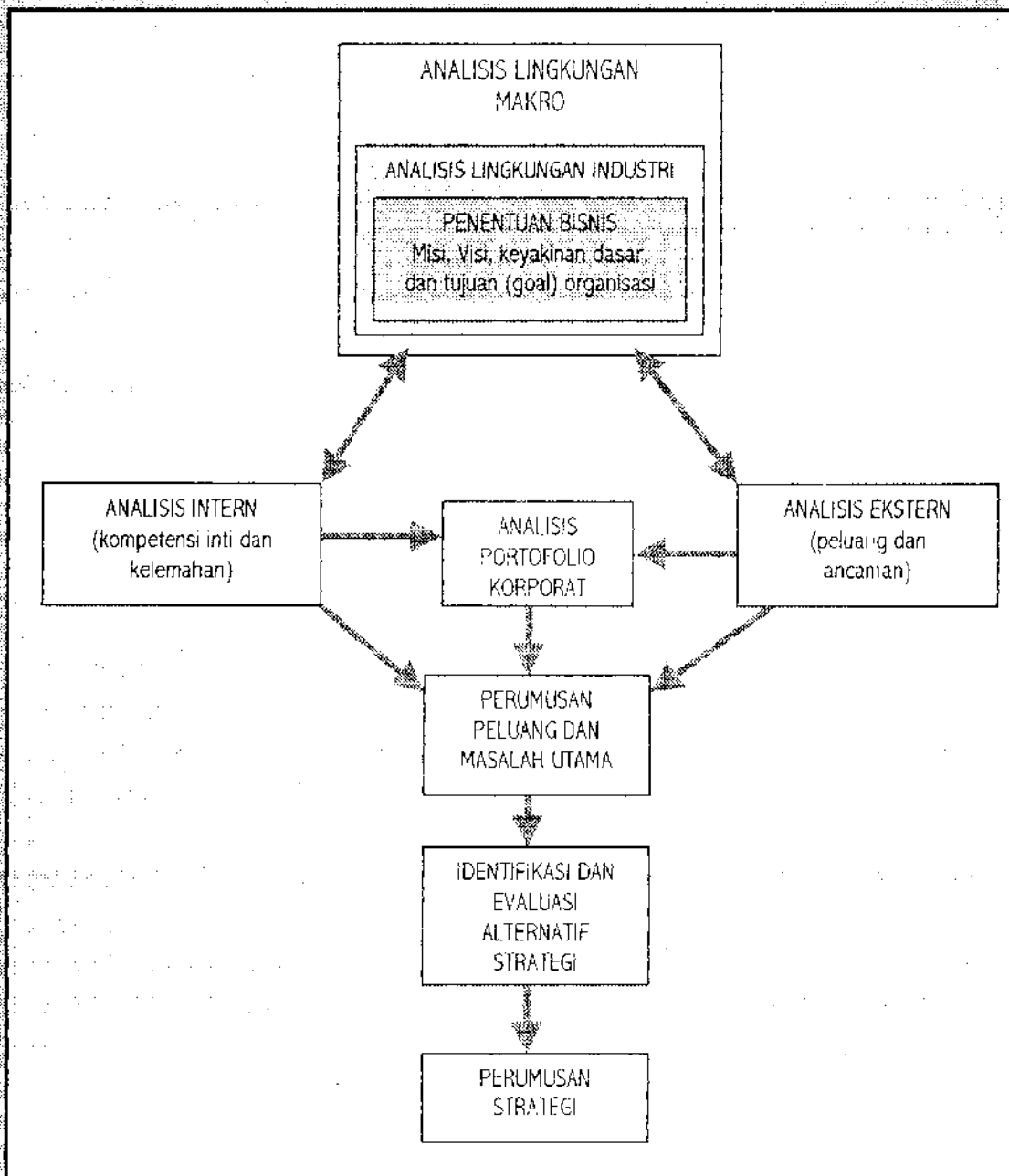
- 1) *Grand Strategy* merupakan usaha secara terus menerus dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. *Grand Strategy* terdiri dari strategi *growth strategy, stability strategy dan retrenchment strategy* atau kombinasi dari ketiganya. *Grand strategy* umumnya diterapkan sebagai *corporate strategy*.
- 2) *Generic Strategy* merupakan usaha mewujudkan biaya terendah atau diferensiasi luas. *Generic strategy* umumnya diterapkan sebagai *business unit strategy* dan terdiri dari : *broad low cost, broad differentiation, focused low-cost, focused differentiation*.

- 3) *Value-based Strategy* merupakan usaha untuk mengarahkan manajer agar bertanggungjawab atas : a) penyerahan produk/jasa dengan nilai terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan dan b) penciptaan sistem strategik berkelanjutan untuk *improvement* terhadap *value* tersebut.

Grand strategy menentukan pengembangan pasar perusahaan, yaitu tumbuh, stabil, berkurang atau kombinasinya. *Generic strategy* menetapkan fokus perusahaan yaitu biaya rendah atau diferensiasi luas. *Value-based strategy* menentukan kebutuhan pelanggan dan dimensi nilai yang akan dipenuhi perusahaan. Pernyataan lengkap strategi perusahaan akan mencakup kombinasi yang koheren antara *value-based strategy*, *generic strategy* dan *grand strategy*.

Grand strategy dalam penelitian ini adalah strategi yang diterapkan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan (RSML). *Generic strategy* adalah strategi yang digunakan oleh Instalasi Rawat Inap RSML yang bernaung dibawah Bidang Keperawatan. *Value-based strategy* adalah strategi yang dipakai oleh paviliun Shofa, Marwah dan Sakinah yang bernaung di bawah Instalasi Rawat Inap RSML. Strategi ini berfokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan dimensi nilai yang akan dipenuhi dalam wujud layanan prima (*service excellent*).

Langkah-langkah perumusan strategi seperti yang dikemukakan Mulyadi (2001, 79) sebagai berikut (gambar 2.11) :



Gambar 2.11. Langkah-langkah Perumusan Strategi
Sumber : Mulyadi, 2001, hal. 79.

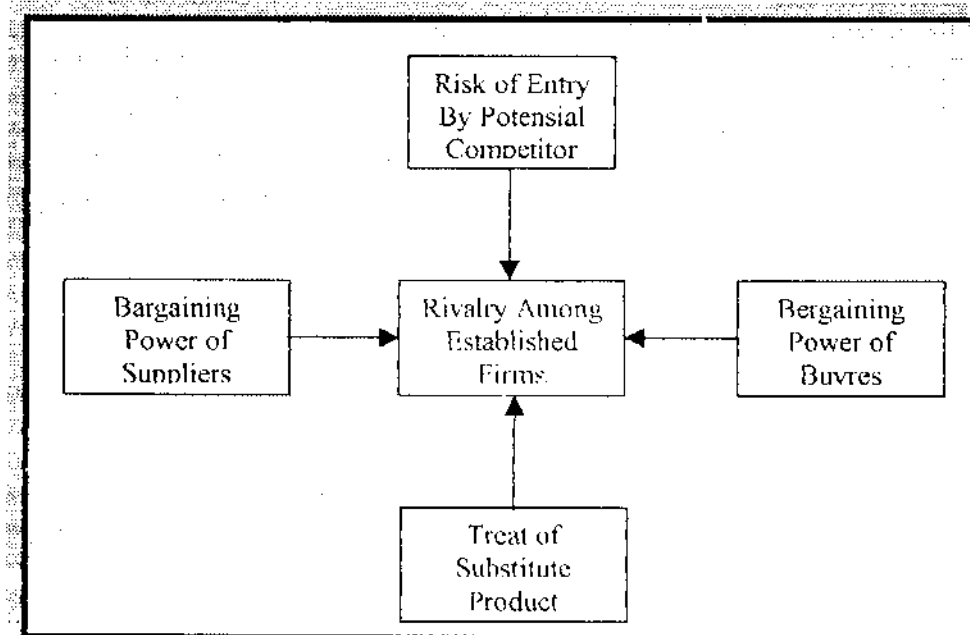
2.11. Keunggulan Bersaing dan Strategi Generik

Pemenuhan kebutuhan pembeli atau *customer need* yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan pelanggan dan memiliki sesuatu keunggulan bersaing guna memberikan *customer value* sebenarnya merupakan prasyarat untuk kelangsungan hidup suatu industri dan perusahaan-perusahaan dari dalam industri yang bersangkutan. Pemenuhan kebutuhan pembeli ini mungkin merupakan suatu prasyarat untuk kemampulabaan industri, tetapi secara tersendiri hal itu tidak memadai. Oleh sebab itu, timbul pertanyaan apakah perusahaan dapat memanfaatkan nilai yang mereka ciptakan untuk pembeli atau apakah nilai tersebut menjadi peluang untuk dimanfaatkan oleh pihak lain, seperti yang dikemukakan Porter (1994, 9)

Kepuasan pelanggan terkait erat dengan peran manajer dalam suatu perusahaan, dimana peran manajer disini adalah menganalisis kekuatan pesaing dalam suatu lingkungan industri agar dapat mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu Michael E. Porter mengembangkan kerangka kerja (*frame work*) yang berguna bagi para manajer untuk mengadakan analisis mengenai kesempatan dan ancaman yang ada. Kerangka kerja tersebut kemudian dikenal dengan *The Five Force Model* yang dapat dilihat pada gambar 2.12. Model tersebut berfokus pada 5 kekuatan yang membentuk persaingan dalam suatu industri, antara lain :

- a. **Risiko masuknya pesaing potensial**, Faktor yang mempengaruhi adalah kebutuhan modal, skala ekonomis, differensiasi, kompleksitas teknologi produk/proses dan kebijakan pemerintah.

- b. **Tingkat persaingan antara perusahaan-perusahaan dalam suatu industri,** produk yang terdifferensiasi, jumlah dan keragaman pesaing dan tingkat biaya tetap.



Gambar 2.12.: The Five Forces Model

Sumber : Antony, Robert N dan Vijay Govindarajan, 1995, Management Control System, 8th Edition, Irwin, Hal. 278.

- c. **Adanya produk pengganti,** Faktor yang berpengaruh adalah kinerja pengganti/ harga relatif dan kemampuan pembeli untuk mengganti.
- d. **Kekuatan tawar menawar pembeli,** Faktor yang berpengaruh adalah jumlah pembeli, dampak produk unit bisnis pada biaya total pembeli, dampak unit bisnis pada kualitas /kinerja produk pembeli dan pentingnya volume unit bisnis untuk pembeli.
- e. **Kekuatan tawar menawar pemasok,** faktor yang berpengaruh adalah jumlah pelanggan, keberadaan input pengganti dan pentingnya volume unit bisnis bagi pelanggan.

Kelima kekuatan gaya persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan, kemampuan dalam industri dan kekuatan-kekuatan terbesar yang akan menentukan serta menjadi sangat penting dalam perumusan strategi.

Perusahaan yang telah mampu menganalisis struktur idustrinya akan memiliki suatu keunggulan bersaing (*competitive advantage*), sehingga perusahaan dapat bertahan dalam persaingan yang semakin ketat. Keunggulan bersaing dalam dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang pembeli sedia bayar dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk memanfaatkan yang sepadan atau memberi manfaat yang unik yang lebih dari sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi (Porter, 1997: 3).

Berdasar keterangan di atas terdapat 2 keunggulan bersaing yang dapat dicapai oleh suatu perusahaan, yaitu :

Cost leadership. Suatu keunggulan bersaing dimana perusahaan berusaha untuk memproduksi suatu produk dengan biaya yang rendah dibandingkan dengan produk para pesaing.

Differentiation. Perusahaan berusaha untuk dapat menciptakan dan menghasilkan suatu produk yang unik dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga ia dapat membebaskan harga premium (*premium price*). Ada beberapa faktor yang membentuk keunggulan bersaing dalam suatu industri yaitu efisiensi, kualitas, inovasi dan kemampuan perusahaan dalam menanggapi kebutuhan konsumen (*customer responsiveness*). Keempat faktor ini dikenal sebagai “*Generic Building Blocks of Competitive Advantage*”, sebagaimana disajikan pada gambar 2. 13

Keempat faktor yang disajikan dalam gambar tersebut secara bersama-sama menciptakan keunggulan bersaing *low-cost* dan *differentiation* dan profit di atas rata-rata dan memungkinkan perusahaan untuk mengalahkan pesaingnya.

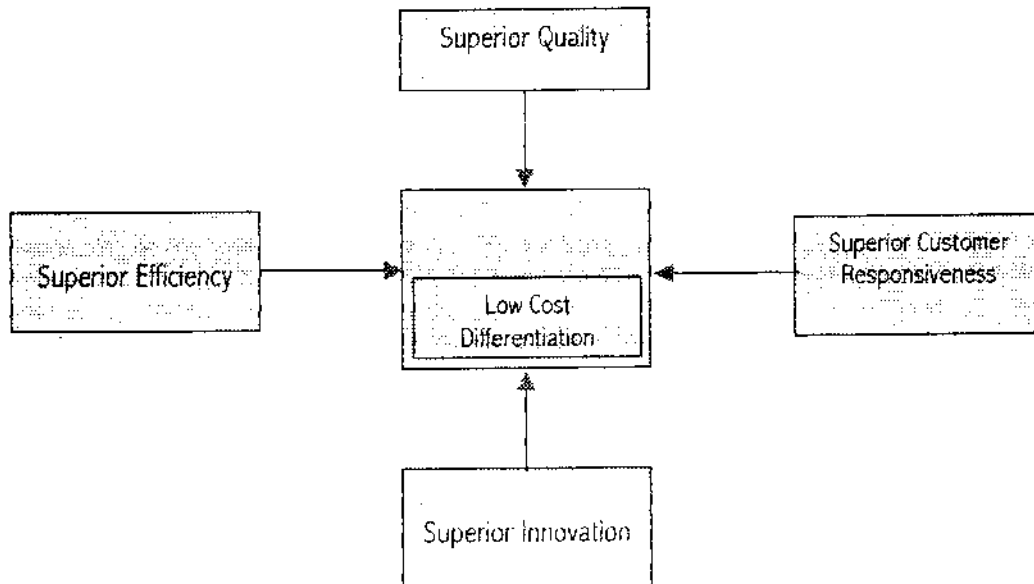
Penciptaan suatu keunggulan bersaing selain memberikan perhatian penuh terhadap faktor-faktor yang membentuknya, juga memerlukan suatu strategi. Hal ini disebabkan strategi merupakan suatu dasar atau jalan untuk mencapai keunggulan bersaing, dengan kata lain, sasaran utama strategi adalah untuk mencapai keunggulan bersaing. Adapun strategi dapat didefinisikan sebagai berikut : *“A strategy is a fundamental pattern of present and planned objectives developments, and interactions of an organization with markets, competitors and other environmental factor.”* (Walker, etall., 1992 , Hal. 8).

Michael E Porter (1997: 4) mendefinsikan strategi sebagai strategi bersaing yang merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam industri, arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing ini bertujuan untuk menemukan posisi dalam industri tersebut di mana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif. Adapun 2 jenis keunggulan bersaing yang dapat dicapai oleh perusahaan sebagaimana telah diuraikan di atas menghasilkan 3 strategi generik yang berguna untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri, yaitu :

Low cost (cost leadership strategy)

Fokus strategi ini adalah untuk mencapai biaya yang relatif rendah dibandingkan peasingnya, dimana perusahaan mempunyai cakupan yang lebih luas dan melayani banyak segmen industri dan bahkan mungkin beroperasi didalam industri-industri terkait.

Hal ini dapat dicapai melalui pendekatan skala ekonomis produksi, dampak dari kurva pengalaman, pengendalian biaya secara ketat dan minimisasi biaya (dalam area penelitian dan pengembangan, jasa, kekuatan penjualan atau periklanan).



Gambar 2.13. Generic Building Blocks of Competitive Advantage
 Sumber : Hill, Charles W.L. and Garreth R. Jones, Strategic Management : An Integrated Approach, 3rd Edition, (Boston Houghton) : Mislin Company, 1995.

Differentiation Strategy

Fokus utama strategi ini adalah untuk mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik.

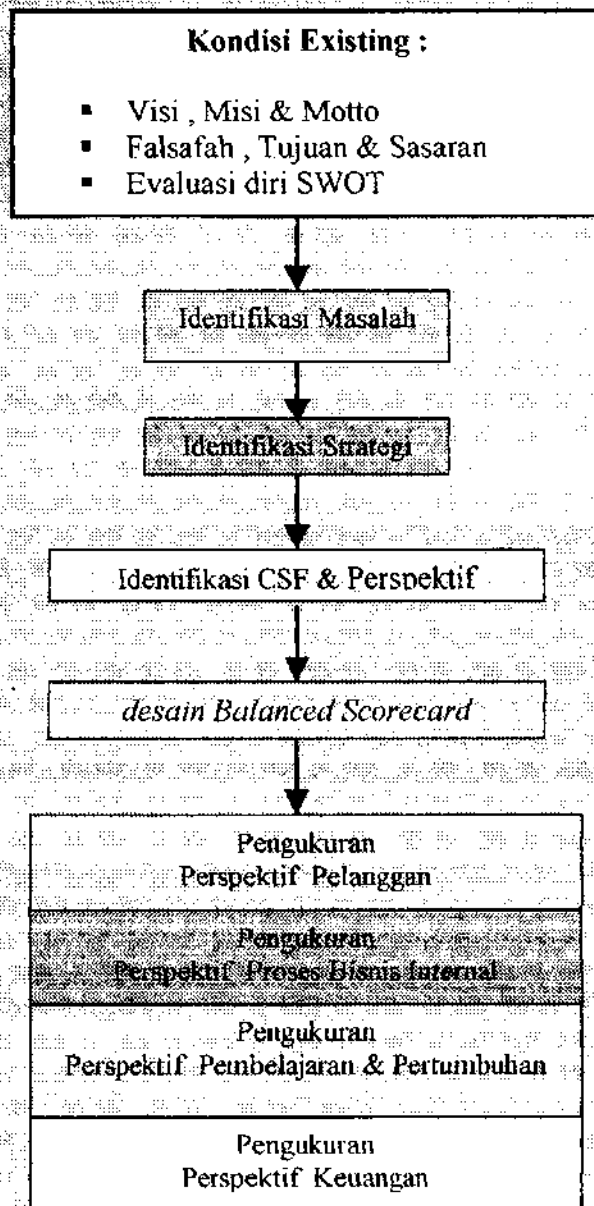
Focus

Pilihan strategi ketiga ini memusatkan pada kelompok pembeli, segmen lini produk atau pasar geografis tertentu. Seperti halnya differensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi bisnis rendah dan differensiasi ditunjukkan untuk mencapai sasaran di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target secara baik, dimana semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1. Kerangka Penelitian :



Gambar 3.1 : Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian ini mendasarkan diri pada kerangka *Balanced Scorecard* Berquist, dimulai dari pendefinisian faktor internal yang terlebih dulu menyatakan dan mengidentifikasi kondisi existing dengan menerjemahkan visi, misi dan motto RSML yang dikaitkan dengan tujuan dan sasaran strategik yang ingin dicapai dalam perencanaan jangka panjang didukung dengan kondisi keuangan maupun non keuangan. Evaluasi diri kemudian dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada. Pendefinisian evaluasi diri dilakukan melalui analisis kekuatan dan kelemahan pada faktor internal serta analisis peluang dan ancaman pada faktor eksternal. (Analisis SWOT) yang hasilnya akan digunakan untuk merumuskan permasalahan.

Penelusuran masalah dilakukan dalam unsur-unsur terkait dengan pelayanan yang ada di RSML, sasaran yang telah ditentukan dan pengaruh eksternal. Unsur internal meliputi sumber daya insani (SDI : dokter, perawat & karyawan), sarana pelayanan, manajemen pelayanan, pemasaran dan sumber daya keuangan. Sasaran yang telah ditentukan meliputi peningkatan mutu pelayanan pasien melalui pembangunan produk unggulan yaitu fasilitas pelayanan pusat trauma (*Trauma Center*). Faktor-faktor eksternal meliputi perubahan lingkungan makro dan mikro yang ada, yaitu persaingan antar RS, *market share*, kurangnya dokter spesialis, rekanan RS yang berkualitas dan jaringan kerja Persyarikatan Muhammadiyah.

Perumusan strategi akan dilakukan untuk menemukan nilai khas yang ada pada unit-unit pelayanan yang ada di RSML. Kekhasan yang ada dalam pelayanan medis, keperawatan, penunjang medis dan administrasi akan mempunyai nilai yang signifikan, sehingga akan menjadi ciri khas unggul yang memberikan nilai jual. Diharapkan pada akhirnya pemakai jasa pelayanan RSML akan rela membayar untuk manfaat unggul yang akan diperoleh.

Saat ini RSML memerlukan suatu panduan kinerja strategis dalam mentransformasi hal-hal strategis ke bentuk tindakan untuk seluruh tingkatan organisasi. Konsep BSC ini merupakan usaha organisasi untuk menterjemahkan strategi jangka panjang ke dalam kegiatan operasional sehari-hari dan memonitor perkembangannya. Mengingat keterbatasan-keterbatasan penilaian kinerja berdasarkan kinerja keuangan dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam, maka diperlukan suatu konsep pengukuran kinerja yang komprehensif.

3.2. Identifikasi Strategi

Perumusan strategi merupakan tahap pertama yang harus dilalui dalam sistem manajemen strategik untuk membangun masa depan organisasi dengan filosofinya “*creating the future from the future*”, karena di dalamnya dilakukan *trendwatching* terhadap perubahan lingkungan makro. Berdasarkan hasil *trendwatching* kondisi masa depan tersebut, kemudian dirumuskan visi, misi, tujuan dan strategi. Proses perumusan strategi merupakan serangkaian *strategic decisions* yang dilakukan oleh tim perumus strategi dalam memilih strategi yang digunakan untuk mewujudkan visi organisasi.

Sistem perumusan strategi terdiri dari komponen yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi, langkah sistematis untuk merumuskan strategi dan menggunakan rerangka *Balanced Scorecard*. Hampir di setiap tahapan proses perumusan strategi, rerangka *Balanced Scorecard* dapat digunakan. Seperti analisis lingkungan makro dan lingkungan industri, perumusan visi dan misi organisasi, analisis SWOT, dan penjabaran visi ke dalam tujuan.

3.2.1. Konsep Strategi

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi melalui misi dan membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat memotivasi dan mengarahkan sumber daya organisasi secara efektif untuk mewujudkan visi organisasi. *Differentiation strategy* berfokus pada pola tindakan untuk menjadikan perusahaan berbeda karena keunggulannya di dalam persaingan. *Low cost strategy* akan memilih pola tindakan yang berfokus ke pengelolaan aktivitas untuk menjadikan perusahaan unggul dalam persaingan karena biaya pembuatan produk dan jasanya terendah di antara para pesaingnya.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peranan penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Strategi dirumuskan untuk memotivasi dan mengarahkan sumber daya organisasi mewujudkan visi organisasi. Manajemen strategik merupakan proses berkelanjutan, di mana strategi yang telah diimplementasikan seringkali dimodifikasi dan disesuaikan dengan perubahan lingkungan atau kondisi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan dituntut untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi.

Sistem perumusan strategi diibaratkan sebagai *change sensing radar* untuk memantau secara terus menerus *trend* perubahan yang terjadi di lingkungan makro dan lingkungan industri. Sistem ini mendorong perusahaan untuk melakukan penyesuaian atau perubahan terhadap visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan dan atau strategi sejalan dengan tuntutan perubahan lingkungan yang dimasuki oleh perusahaan.

Enam macam keluaran penting yang dihasilkan dari tahap perumusan strategi yang sangat menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan adalah :

1. Hasil analisis lingkungan makro yang akan dimasuki perusahaan di masa depan.
2. Visi organisasi
3. Misi organisasi
4. Keyakinan dasar dan nilai dasar organisasi
5. Tujuan organisasi
6. Strategi untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi

Hasil analisis lingkungan makro menunjukkan arah yang akan dituju oleh seluruh personel untuk membangun masa depan organisasi. Di samping itu, hasil analisis tersebut digunakan juga untuk membangun visi organisasi, kondisi masa depan organisasi yang diharapkan akan diwujudkan melalui misi yang telah ditetapkan.

Dalam lingkungan bisnis yang stabil, sekali visi dan misi ditetapkan, untuk jangka waktu panjang jarang dirubah. Namun, dalam lingkungan kompetitif dan turbulen, hasil pemantauan terhadap perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri sangat menentukan apakah visi dan misi masih sesuai dengan *trend* perubahan tersebut. Jika *trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri diperkirakan tidak lagi sesuai dengan visi dan misi organisasi, diperlukan perumusan kembali visi dan misi organisasi tersebut untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi.

Dalam lingkungan bisnis turbulen, kemampuan personel organisasi dalam melakukan *trendwatching* terhadap lingkungan makro dan lingkungan industri serta melakukan *envisioning* terhadap lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh organisasi di masa depan menentukan efektivitas visi dan misi organisasi.

Untuk merumuskan strategi diperlukan sistem formulasi strategi yang terdiri dari langkah-langkah organisasi yang terstruktur dalam merumuskan strategi.

Strategi dirumuskan melalui tujuh langkah, yaitu :

1. Identifikasi lingkungan yang akan dimasuki perusahaan di masa depan.
2. Penentuan visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar dan tujuan organisasi.
3. Analisis SWOT
4. Analisis portofolio korporat
5. Perumusan peluang dan masalah
6. Identifikasi dan evaluasi alternatif strategi.
7. Perumusan strategi.

Manajemen akan memperoleh dua manfaat penting dengan adanya sistem perumusan strategi, yaitu :

1. Perumusan strategi merupakan perumusan sesuatu yang abstrak dan kompleks, sehingga memerlukan langkah-langkah nyata bagi setiap orang yang terlibat di dalam proses perumusan strategi dalam mempertimbangkan informasi relevan yang diperlukan. Sistem perumusan strategi sebagaimana yang dilukiskan pada Gambar 2.11, memberikan *working model* bagi tim perumus strategi untuk secara bertahap mengumpulkan informasi yang relevan, melakukan pertimbangan komprehensif atas berbagai informasi tersebut dan menggunakan pertimbangan tersebut sebagai dasar untuk memilih strategi yang sesuai dengan lingkungan dan kondisi perusahaan.
2. Komitmen terhadap strategi yang dipilih akan tumbuh dalam diri tim perumus melalui proses perumusan strategi yang jelas tahapan dan alasannya. Melalui sistem perumusan strategi sebagaimana dilukiskan pada Gambar 2.11.

Dasar yang dipakai untuk merumuskan strategi dapat dipahami dengan jelas, mulai dari lingkungan makro dan industri, bisnis yang dipilih, analisis intern dan ekstern, analisis portfolio, perumusan peluang dan masalah utama, identifikasi dan evaluasi atas alternatif strategi, sampai perumusan strategi yang sesuai untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi. Hubungan sebab akibat akan menimbulkan komitmen tim terhadap strategi yang dipilih untuk organisasinya. Komitmen ini akan memberikan inspirasi pada waktu proses pengkomunikasian strategi kepada seluruh personel perusahaan.

Sistem perumusan strategi dapat diibaratkan sebagai *change sensing radar* yang digunakan oleh organisasi untuk memantau dan melakukan penginderaan terhadap *trend* perubahan yang terjadi di lingkungan makro dan industri. Melalui sistem perumusan strategi, hasil penginderaan *trend* perubahan tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam visi, misi, keyakinan dasar, nilai dasar dan tujuan organisasi. Hasil penginderaan *trend* perubahan tersebut juga digunakan sebagai dasar pemilihan strategi yang tepat untuk mewujudkan tujuan dan visi organisasi. Strategi akan membentuk pola tindakan yang dipilih untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi ke perwujudan tujuan dan visi organisasi. Sistem perumusan strategi merupakan sistem pemampu (*enabler*) organisasi untuk melaksanakan perubahan yang dituntut oleh lingkungan. Sistem ini sangat diperlukan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen.

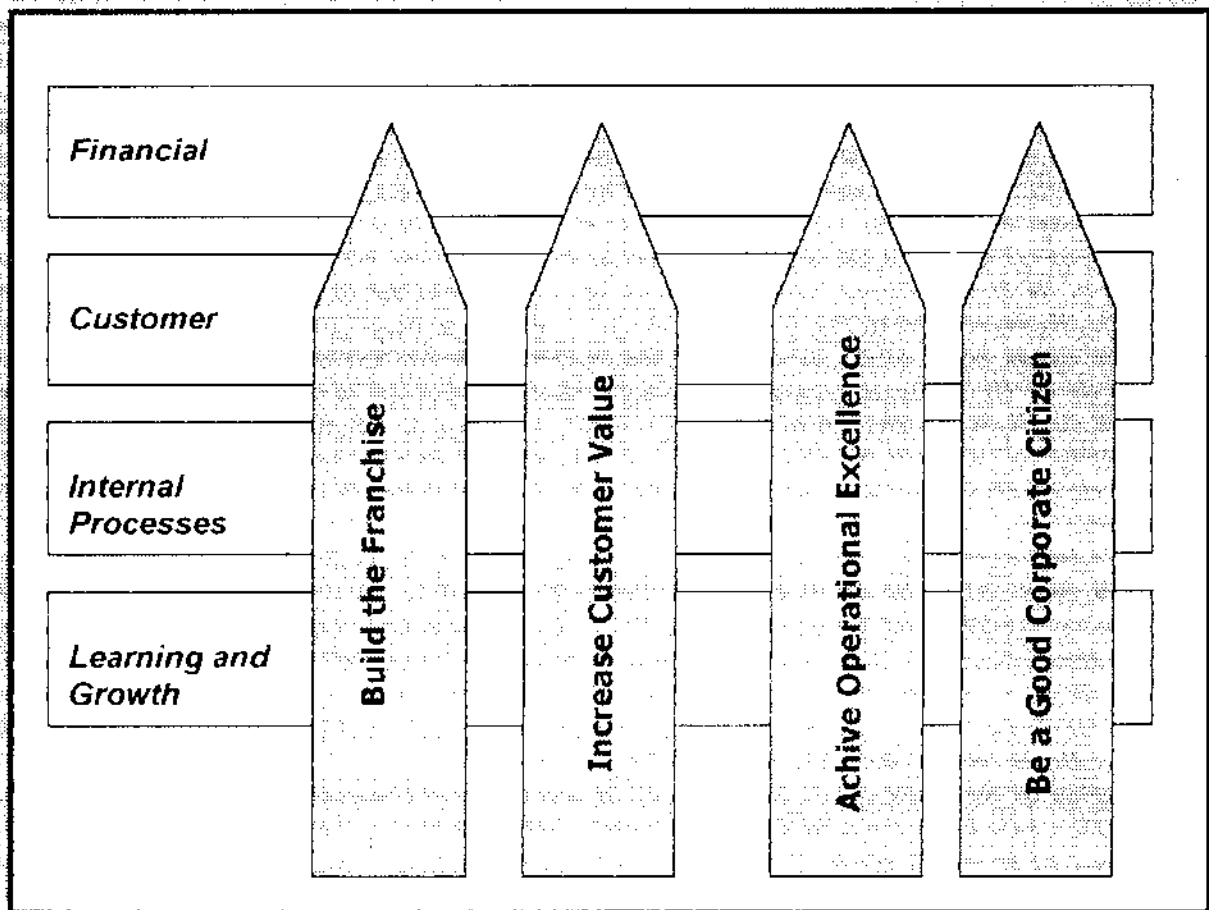
3.2.2. Peta Strategi Rerangka *Balanced Scorecard*

Peta strategi merupakan salah satu cara identifikasi strategi yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2001: 69) dengan memetakan pola-pola ke dalam kerangka kerja. Peta strategi untuk *Balanced Scorecard* membuat hipotesis menjadi eksplisit dalam mendefinisikan strategi. Peta strategi mendeskripsikan proses transformasi *intangible assets* menjadi keluaran pelanggan dan keuangan yang *tangible*.

Logika *cause-effect* merupakan suatu hipotesis strategi. Perspektif Keuangan terdiri dari dua tema utama, yaitu : pertumbuhan dan produktivitas, untuk tujuan perbaikan nilai *shareholder*. Esensi strategi adalah memilih aktivitas yang berbeda dari pesaing agar menghasilkan proposisi nilai yang unik. Proses desain *Balanced Scorecard* adalah membangun dasar pemikiran yang memandang strategi sebagai suatu hipotesis. Strategi mengimplikasikan gerakan organisasi dari posisi sekarang menuju masa depan yang menjanjikan tetapi penuh ketidak pastian.

Strategi terdiri dari tema-tema yang komplementer, di mana tema-tema tersebut menyelenggarakan strategi dalam beberapa kategori umum, yaitu :

1. *Build the Franchise* (Membangun Keunggulan), merupakan upaya jangka panjang dari penciptaan nilai, misalnya pengembangan produk atau jasa baru dan penetrasi pasar serta penajaman segmen pelanggan.
2. *Increase Customer Value* (Meningkatkan Nilai Pelanggan), yaitu memperluas, memperdalam atau *re-define* hubungan dengan pelanggan *existing*.

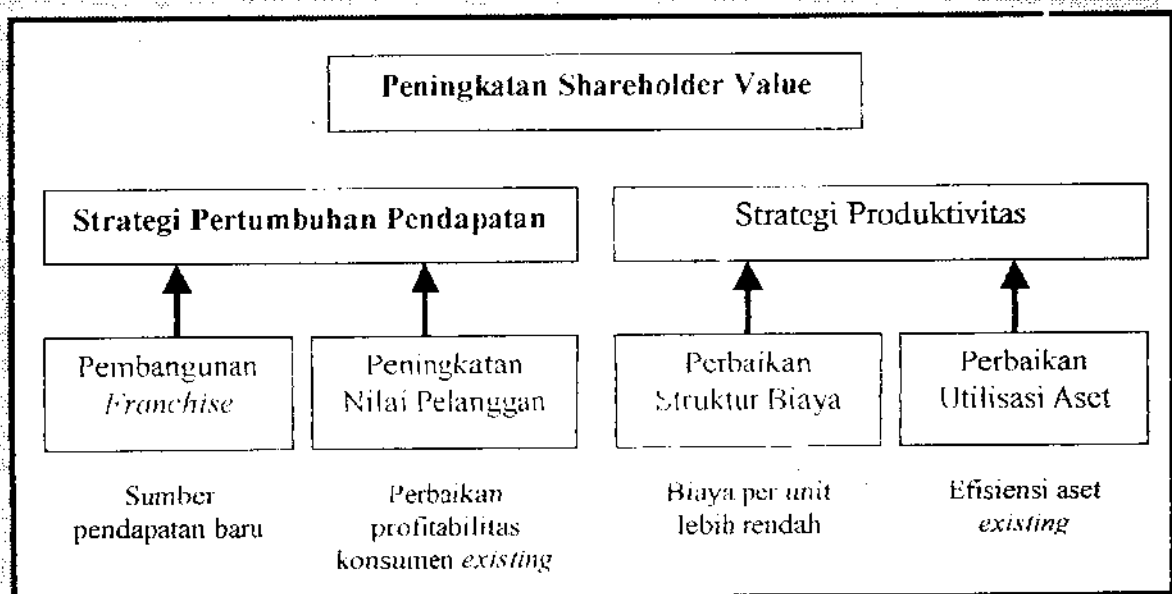


Gambar 3.2 Arsitektur Peta Strategi berkerangka Balanced Scorecard
 Sumber : Kaplan & Norton, 2001, hal. 79

3. *Achieve Operational Excellence* (Mencapai Keunggulan Operasional), merupakan upaya jangka pendek dari penciptaan nilai menuju manajemen produktivitas internal dan manajemen rantai nilai yang memungkinkan organisasi menjadi efisien, *zero-defect*, tepat waktu produksi dan *delivery*. Strategi ini juga menyangkut pendayagunaan (*utilization*) aset dan kapasitas sumber daya.
4. *Be a good corporate citizen* (Menjadi Warga yang Baik), yaitu membina hubungan dengan lingkungan eksternal, pemegang otoritas regulasi, keselamatan kerja dan lingkungan hidup.

1. Peta Strategi Perspektif Keuangan

Strategi untuk mencapai tujuan perspektif keuangan, yaitu peningkatan *shareholder value* berfokus pada pengembangan sumber pertumbuhan pendapatan dan produktivitas. Strategi pertumbuhan pendapatan terdiri dari dua komponen, yaitu pembangunan *franchise* dan peningkatan nilai pelanggan. Pembangunan *franchise* dengan jalan menciptakan sumber pendapatan baru, sedang peningkatan nilai pelanggan diusahakan dengan memperbaiki kemampuan dari konsumen yang ada sekarang. Strategi produktivitas berfokus pada perbaikan struktur biaya dan peningkatan efisiensi aset. Perbaikan struktur biaya dijalankan dengan cara menekan biaya produksi barang dan jasa per unit menjadi lebih rendah, sementara efisiensi aset bertujuan untuk meningkatkan daya guna aset dalam proses produksi barang/jasa. Apabila kedua penerapan strategi tersebut (strategi pertumbuhan pendapatan dan strategi produktivitas) berhasil maka dampak yang segera dapat dirasakan adalah peningkatan *shareholder value* (gambar 3-3).

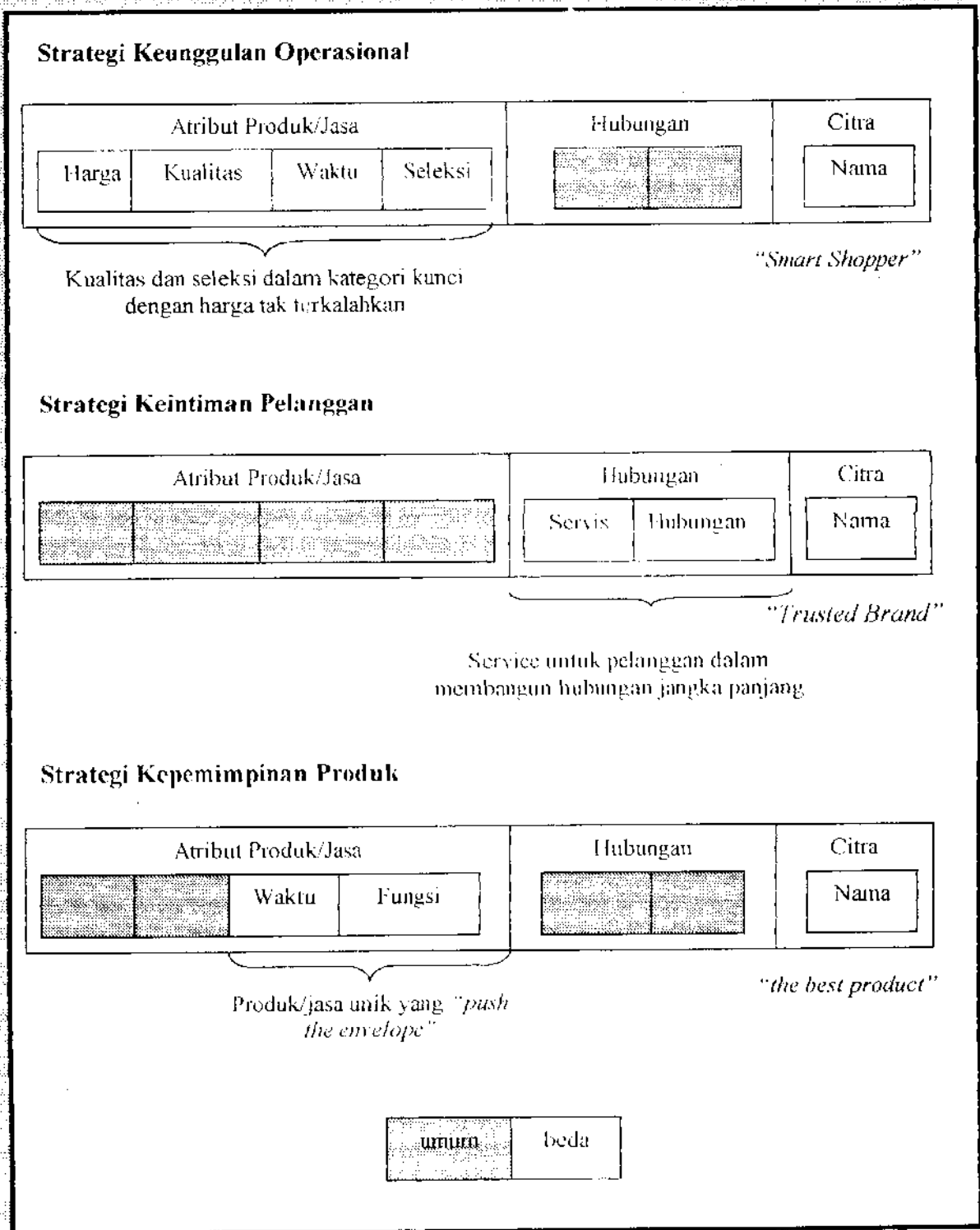


Gambar 3.3 Membangun Peta Strategi : Perspektif Keuangan
 Sumber : Kaplan & Norton, 2001, hal.84

2. Peta Strategi Perspektif Pelanggan

Proposisi nilai pelanggan merupakan fokus dari strategi perspektif pelanggan di mana organisasi harus mendiferensiasikan diri ke dalam pasar dalam tiga strategi diferensiasi (gambar 3.4), yaitu: *Product Leadership* (Kepemimpinan Produk), *Customer Intimacy* (Keintiman dengan Pelanggan) dan *Operational Excellence* (Keunggulan Operasional). Dalam strategi keunggulan operasional yang membedakan strategi kita dengan strategi pesaing adalah ke-4 atribut produk/jasa yaitu harga, mutu, waktu dan ^{fungsi &}seleksi serta citra yang berupa nama produk/jasa. Ke-4 atribut produk/jasa harus dibedakan untuk memperoleh keunggulan dalam kategori kunci agar harga produk kita menjadi tak terkalahkan. Sementara itu citra yang dibentuk dari nama produk kita harus berbeda agar terbentuk "*smart shopper*" yang bisa menuntun konsumen untuk hanya memilih merk produk kita.

Dalam strategi Keintiman dengan pelanggan, yang berbeda adalah pola hubungan dengan pelanggan yang terdiri dari servis dan hubungan yang bertujuan untuk membangun hubungan dalam jangka panjang. Yang harus berbeda dalam strategi ini juga citra yang dibangun dari nama produk/jasa. Nama produk atau merk harus menunjukkan ciri khas tertentu yang membedakan dengan pesaing, yang karena hubungan dengan pelanggan telah terbina dengan baik, maka merk yang spesifik akan dapat membangkitkan rasa percaya diri dalam diri pelanggan, sehingga produk kita akan menjadi "*trusted brand*". Dalam strategi kepemimpinan produk, yang harus dibedakan adalah 2 dari 4 atribut produk/jasa yaitu waktu dan fungsi yang mampu menimbulkan kesan bahwa produk kita adalah unik, berbeda dengan produk pesaing sehingga mampu membuat pelanggan terkunci untuk tidak mempertimbangkan pilihan lain sehingga mampu membuat "*push the envelope*" dan "tidak pindah ke lain hati". Citra yang dibentuk dari nama produk kita akan menghasilkan daya yang begitu kuat yang akan memaksa pelanggan untuk memberi cap bagi produk sebagai "*the best product*".



Gambar 3.4. Membangun Peta Strategi: Proposisi Nilai Pelanggan
 Sumber: Kaplan & Norton, 2001, hal. 88.

3. Peta Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal

Strategi dalam perspektif proses bisnis internal menyangkut tiga hal, yaitu : Proses Inovasi disesuaikan dengan kepemimpinan produk, Proses Manajemen Pelanggan disesuaikan dengan Keintiman dengan Pelanggan dan Proses Operasional diterjemahkan dengan Keunggulan Operasional.

Proses inovasi memerlukan praktek strategi yang berupa *invention* dalam arti kemampuan perusahaan dalam menemukan ide baru, produk baru atau penyempurnaan dalam kandungan produk yang sudah ada sehingga menjadi ter *differentiated* dengan produk pesaing.

Juga memerlukan pengembangan produk dan eksploitasi dalam arti kemampuan mengeluarkan potensi yang terkandung dalam setiap produk perusahaan sehingga pada akhirnya mampu mengantarkan produk perusahaan menjadi pemimpin produk.

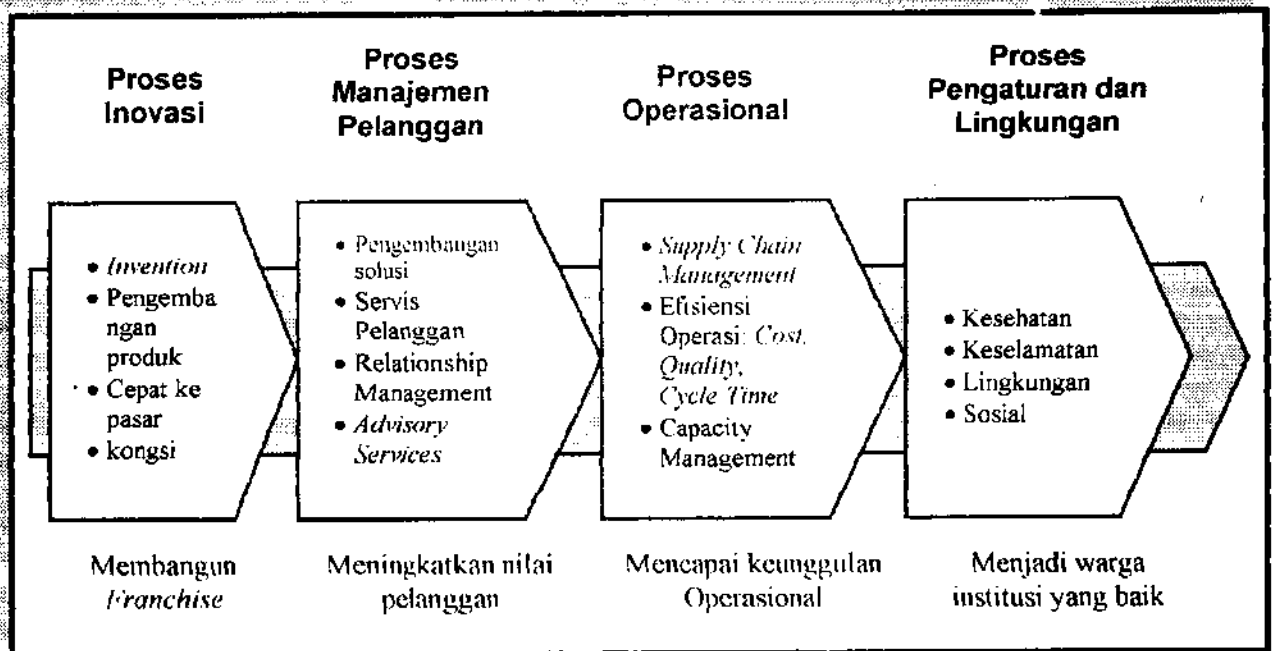
Sementara itu strategi keintiman dengan pelanggan memerlukan tindakan nyata yang berhubungan dengan manajemen pelanggan. Dalam manajemen pelanggan titik sentralnya adalah bagaimana mengelola pelanggan bukan hanya "*feel like a king*" tapi lebih dari itu, mampu untuk mengembangkan solusi atas setiap keluhan, dan permintaan pelanggan sehingga tidak ada sedikitpun pertanyaan dan komplain pelanggan yang tak terjawab. Memang tidak harus semua keluhan pelanggan terpuaskan, namun setidaknya dengan jawaban yang masuk akal, ramah, sopan, dan berwibawa dapat membina hubungan dalam jangka panjang. Bahkan bila memang perusahaan belum bisa menyediakan produk/jasa yang diperlukan oleh pelanggan, perusahaan dengan manajemen pelanggan yang baik dapat memberi saran (*advice*) untuk menggunakan produk/jasa pesaing.

Langkah ini akan dianggap pelanggan sebagai bagian dari tanggung jawab perusahaan yang jujur dan credible, sehingga dalam jangka panjang akan menumbuhkan rasa percaya dan pada akhirnya hubungan perusahaan-pelanggan menjadi intim dan akrab.

Strategi keunggulan operasional memerlukan praktek strategi dalam proses operasional yang meliputi *supply chain management* yang mengharuskan perusahaan untuk tidak hanya "*inward looking*" untuk menghasilkan produk/jasa yang berkualitas dengan harga yang rendah. Tapi harus "*outward looking*" dengan mengelola seluruh jaringan mata rantai mulai dari jaringan pemasok bahan baku dan bahan pembantu sampai dengan proses produksi di dalam rumah produksi perusahaan sendiri sampai dengan jaringan distribusi yang menyampaikan produk/jasa kita ke pelanggan.

Mutu, harga, dan waktu penyampaian ke pelanggan harus benar-benar dijaga agar sesuai dengan tujuan perusahaan untuk memperoleh keunggulan operasional. Demikian pula kapasitas produksi barang/jasa harus dihitung benar agar sesuai dengan kapasitas yang dimiliki perusahaan, agar *match* antara kapasitas produksi dengan kemampuan pemasaran.

Rantai nilai organisasi generik (gambar 3.5.) merupakan tahapan strategi yang dimulai dari proses inovasi menuju proses manajemen pelanggan, kemudian menuju proses operasional dan terakhir menuju proses regulasi dan lingkungan. Keseluruhan proses itu bertujuan agar perusahaan menjadi warga institusi yang baik.

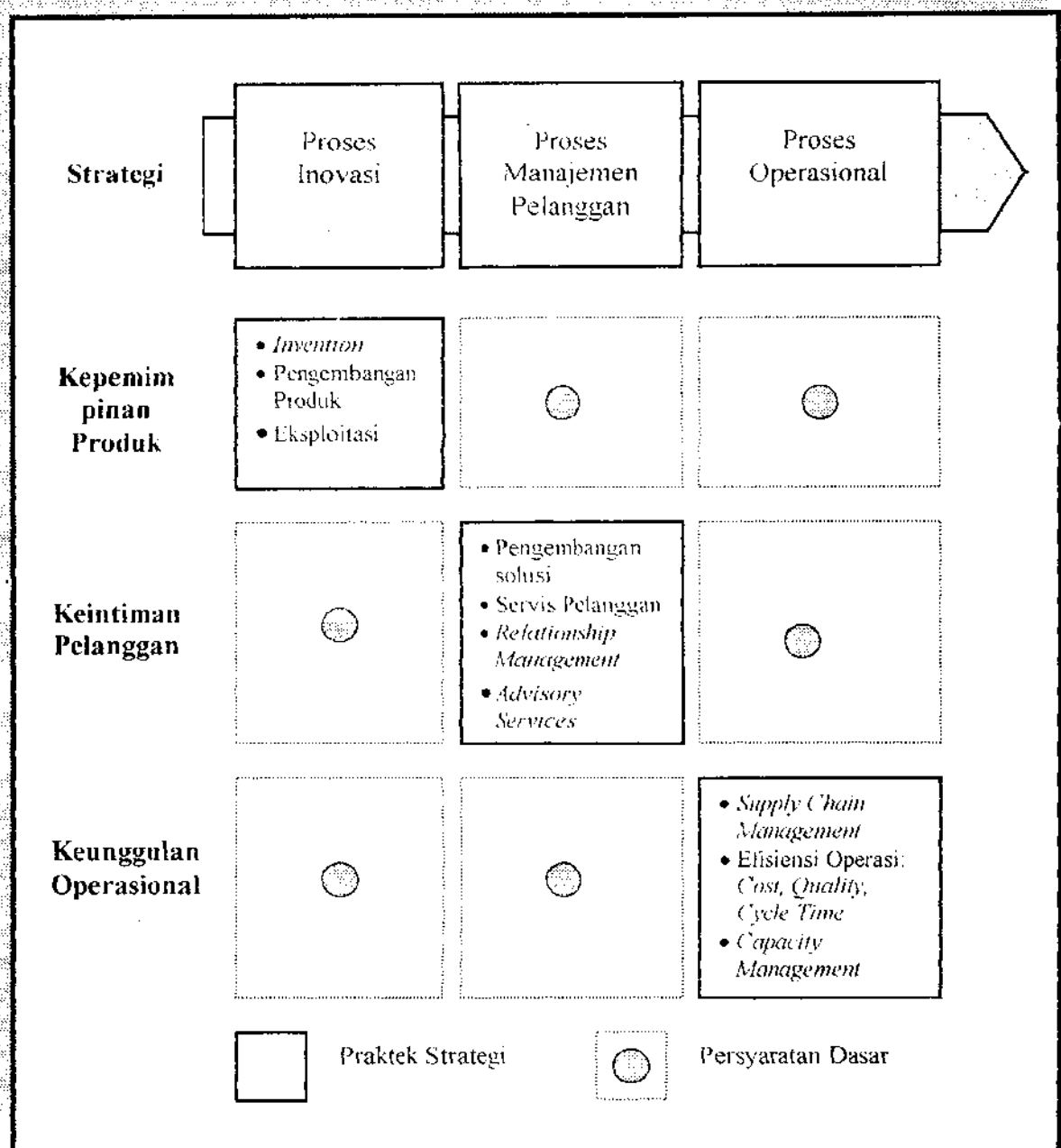


Gambar 3.5. Rantai Nilai Organisasi Generik
Sumber : Kaplan & Norton, 2001, hal. 91

Hal itu mungkin tercapai kalau perusahaan mampu membangun *franchise* terlebih dahulu baru kemudian meningkatkan nilai pelanggan dan setelah itu mencapai keunggulan operasional dengan manajemen rantai nilai, mengefisienkan operasi dengan menekan biaya, meningkatkan mutu dan menerapkan manajemen kapasitas. Baru setelah itu semua perusahaan dapat menjadi warga institusi yang baik.

4. Peta Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

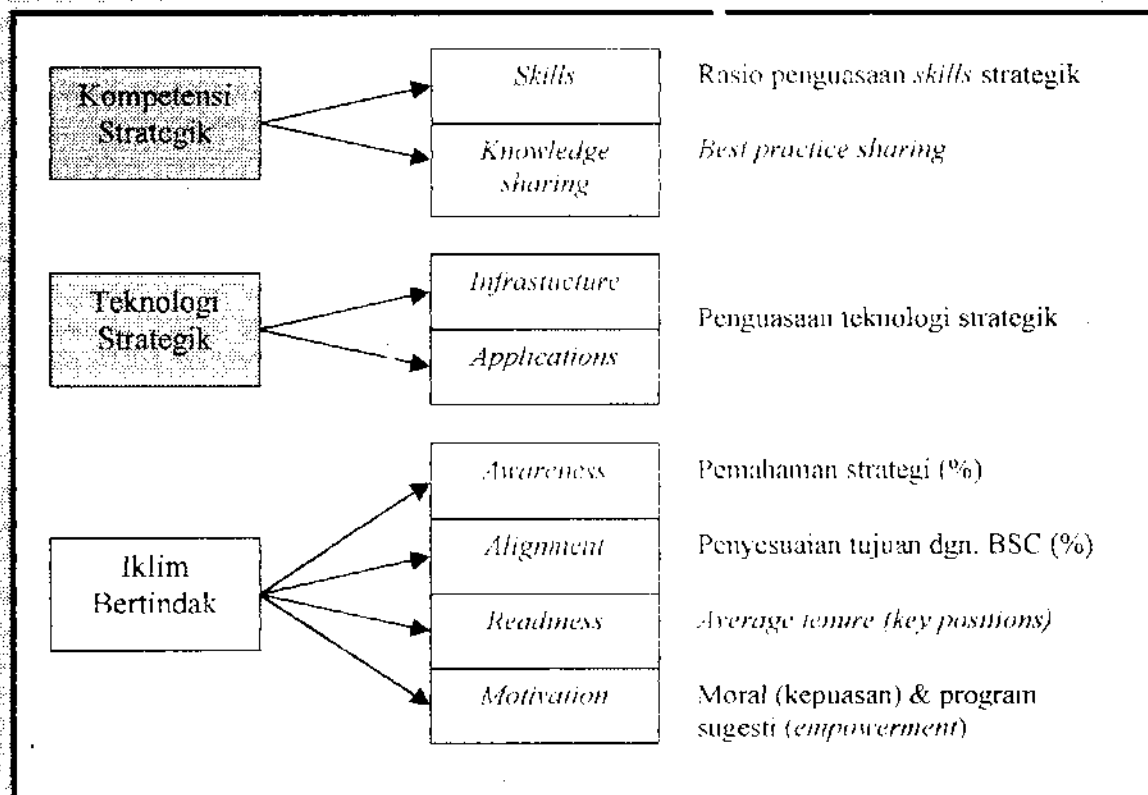
Dalam membangun peta strategi pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga kategori utama tindakan strategik, yaitu : Kompetensi Strategik, Teknologi Strategik dan Iklim untuk Bertindak (budaya motivasi dan inisiatif).



Gambar 3.6. Identifikasi Proses Bisnis Internal Strategik
 Sumber : Kaplan & Norton, 2001, hal. 91

Kompetensi Strategik terdiri dari dua komponen yang harus dikuasai ,yaitu : penguasaan *core* kompetensi (*skills*) yang diwujudkan dalam perbandingan antara penguasaan *skills* strategik dengan yang bukan *skills* (perbandingan antara yang trampil dengan yang tidak trampil, antara yang ahli dengan yang bukan).

Sedangkan transfer pengetahuan diantara para personel yang diwujudkan dalam pembentukan wadah yang memungkinkan mengalirnya komunikasi strategis diantara karyawan yang mempunyai *skills* itu. Teknologi Strategik juga terdiri dari dua komponen, yaitu penguasaan infrastruktur yang menunjang kelancaran penggunaan mesin dan alat teknologi lainnya seperti power penggerak mesin, dan *software* untuk *operating system* mesin. Serta aplikasi teknologi yang berupa mesin-mesin utama pembuat dan penghasil produk/jasa. Sedangkan Iklim Bertindak bagi personal menyangkut empat komponen, yaitu kesadaran terhadap pemahaman strategi, penyesuaian tujuan dengan rerangka *Balanced Scorecard*, kesiapan personel dalam bertindak dan motivasi personel yang dilandasi oleh kepuasan kerja dan *empowerment*. Selengkapnya dapat dilihat dalam gambar 3.7. di bawah ini.



Gambar 3.7. Membangun Peta Strategi : Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sumber : Kaplan & Norton, 2001, hal 93.

5. Peta Strategi Balanced Scorecard

Gambar 3.8. mengilustrasikan integrasi dari pengembangan menjadi *template* generik untuk menciptakan sebuah peta strategi. Tema pertumbuhan dalam perspektif keuangan direalisasikan melalui pertumbuhan sumber-sumber pendapatan baru (*build the franchise*) dan peningkatan hubungan dengan pelanggan yang *existing* (*increase customer value*). Tema produktivitas dicapai dari efisiensi biaya dan manajemen aset.

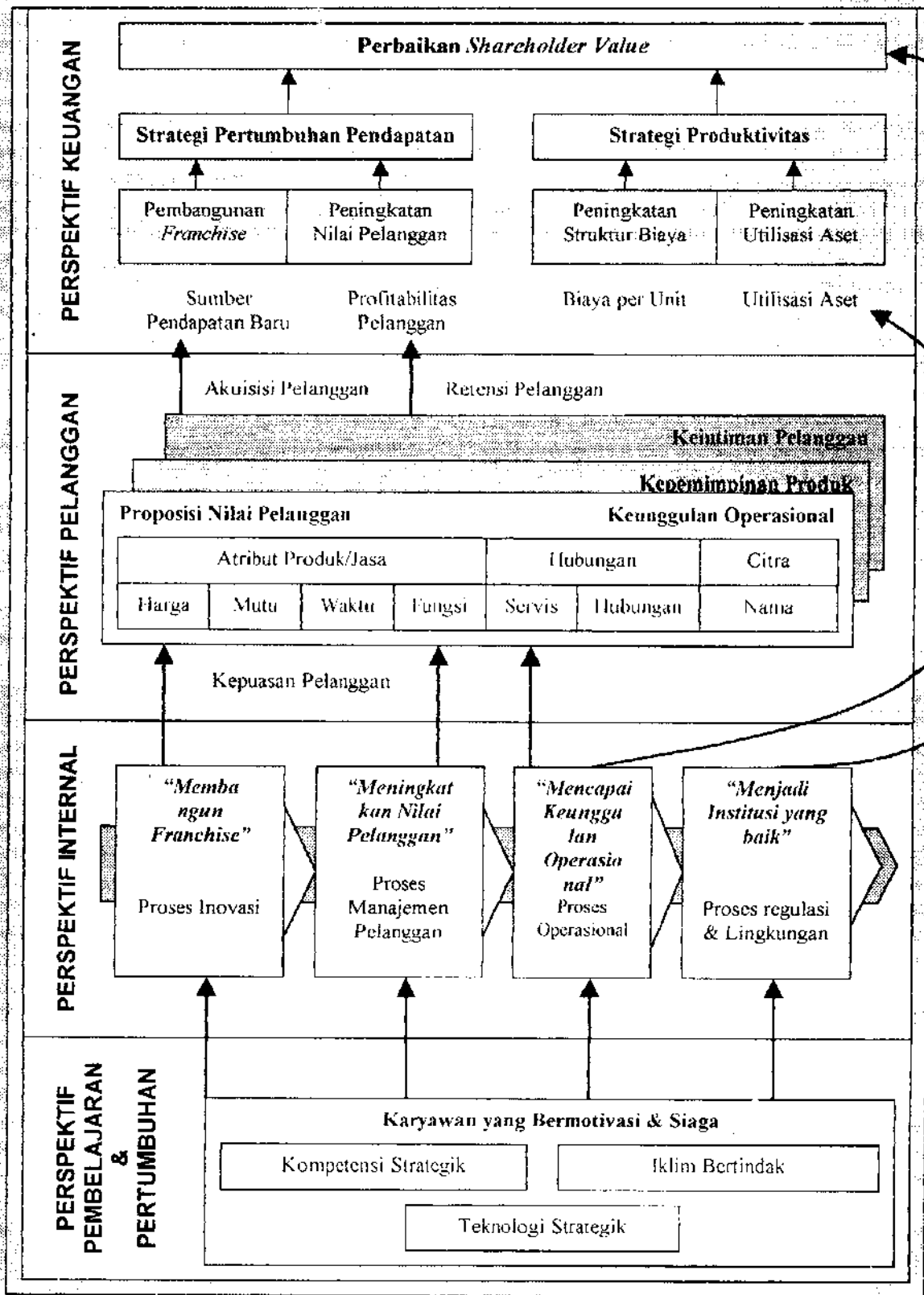
Perspektif pelanggan dipandang sebagai jantung dari strategi yang mendefinisikan bagaimana pertumbuhan akan dicapai. Proposisi nilai adalah langkah tunggal paling penting dalam peta strategi.

Perspektif proses bisnis internal mendefinisikan proses bisnis dan aktivitas spesifik yang membuat paviliun rawat inap unggul dalam mendukung proposisi nilai pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kompetensi, *know-how*, teknologi dan iklim bertindak yang dapat mendukung proses dan aktivitas. *Template* ini digunakan sebagai acuan awal dalam proses mendesain *Balanced Scorecard* karena berfungsi untuk mendeskripsikan strategi selain itu juga dapat membantu perkembangan mentalitas *cause and effect* yang mendorong pendekatan-pendekatan yang lebih inovatif menuju implementasi strategi.

Strategi ditetapkan dengan harapan untuk mencapai tujuan paviliun rawat inap RSML (Paviliun Shofa, Marwah dan Sakinah) dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi ini untuk menyajikan garis besar pendekatan yang akan dilakukan oleh paviliun rawat inap agar sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan hasil realitas yang diperoleh. Proses pembuatan *Balanced Scorecard* dimulai dengan menjabarkan dan mengkomunikasikan strategi pada seluruh tingkatan organisasi.

Penyusunan strategi dengan rerangka balanced scorecard RSML dimulai dari perspektif pelanggan terlebih dahulu dengan menciptakan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan didapatkan dengan menggabungkan 4 strategi yaitu penciptaan strategi keintiman dengan pelanggan, kepemimpinan produk, proposisi nilai pelanggan dan keunggulan operasional. Tujuan dari penerapan ke-4 strategi tersebut adalah akuisisi dan retensi pelanggan. Apabila pelanggan berhasil diraih dan dipertahankan keberadaannya sebagai pelanggan dalam jangka panjang, maka dapat dipastikan akan tercipta sumber-sumber pendapatan baru dan meningkatnya keuntungan dari pelanggan. Apabila RSML mampu memuaskan pasien, maka sumber-sumber pendapatan baru dan peningkatan laba operasional akan menjadi suatu keniscayaan.

Dari perspektif pelangganlah, RSML akan membangun basis strateginya. Berturut-turut setelah itu, RSML akan memperhatikan perspektif keuangan. Bila perspektif pelanggan telah tertangani dengan baik, maka dapat diharapkan strategi pertumbuhan pendapatan dan strategi produktivitas dapat dengan mudah dilaksanakan. Tujuan akhir atas penerapan perspektif keuangan ini adalah perbaikan *shareholder value* yaitu persyarikatan Muhammadiyah pada khususnya dan warga Muhammadiyah pada umumnya. Bagi persyarikatan meningkatnya parameter perspektif keuangan akan memudahkan persyarikatan dalam mengembangkan program-program baik yang bersifat dakwah keagamaan akhirat maupun kegiatan muamalat lainnya yang duniawi. Bagi warga Muhammadiyah keberhasilan perspektif keuangan RSML dapat dirasakan dalam bentuk subsidi biaya pengobatan sehingga biaya kesehatan di RSML bagi warga Muhammadiyah akan menjadi lebih murah.



Gambar 3.8. Peta Strategi Balanced Scorecard
Sumber : Kaplan & Norton, 2001, hal. 96.

Keberhasilan dalam perspektif keuangan akan memacu manajemen untuk segera memperbaiki perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan senantiasa menciptakan suasana yang kondusif bagi karyawan untuk berkembang dengan pelatihan dan pendidikan yang terarah dan berjenjang sesuai dengan keahlian dan ketrampilan masing-masing karyawan yang dibutuhkan oleh RSML. Selain menjadikan karyawan mempunyai kompetensi yang tinggi di bidangnya masing-masing, RSML akan “dipaksa” untuk melengkapi diri dengan penguasaan teknologi strategis yang menunjang sehingga terciptalah karyawan yang mempunyai motivasi tinggi untuk bekerja dan memberikan yang terbaik dan senantiasa siap siaga untuk menerima tugas dan tanggung jawab termasuk dalam suasana yang berubah dengan cepat (*turbulance*). Seperti diketahui rumah sakit sebagai unit layanan kesehatan berada pada daerah yang memerlukan tindakan segera dan terkadang memerlukan keputusan cepat untuk mengatasi kondisi yang cepat berubah untuk menyelamatkan nyawa manusia.

3.3. Identifikasi Critical Success Factors dan Perspektif

3.3.1. CSF Perspektif Keuangan

1. Produktivitas

Produktivitas menyangkut dua komponen utama yaitu : efisiensi biaya operasional dan utilisasi atau pendayagunaan aset yang ada. Efisiensi operasional dapat dicapai melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk keperluan administrasi keperawatan, proses layanan keperawatan dan sarana informasi interaktif. Pendayagunaan aset berupa sumber daya insani, sarana fisik dan peralatan medis maupun non medis secara optimal merupakan cara untuk meningkatkan produktivitas.

2. **Pertumbuhan Pendapatan**

Pertumbuhan pendapatan dapat dicapai dengan penerapan kompetensi profesi medis dan keperawatan, kecepatan dan kehandalan pelayanan, peningkatan sarana fisik ruangan dan ketengkapan jasa pelayanan yang ditawarkan kepada masyarakat.

Biaya perawatan merupakan komponen biaya selama pasien dirawat di paviliun rawat inap yang harus dibayar pada saat pasien pulang. Biaya perawatan merupakan pendapatan utama rawat inap sebagai rumah sakit yang swadana. Biaya perawatan ini terdiri dari unsur :

- a. Sewa kamar perawatan.
- b. Sewa OK / VK
- c. Obat-obatan
- d. Laboratorium / Radiologi
- e. Jasa medik
- f. Tindakan
- g. Administrasi & Souvenir

3.3.2. **CSF Perspektif Pelanggan**

1. **Kemampuan Profesi Medis**

Ketrampilan profesi medis ditunjukkan dengan kecakapannya dalam menangani pasien secara cepat dan tepat untuk segera memberikan pertolongan dalam kondisi emergensi sesuai dengan kode etik dokter.

2. Kemampuan Profesi Keperawatan

Ketrampilan profesi keperawatan ditunjukkan dengan kecepatan memberikan layanan dan tindakan yang sesuai dengan asuhan keperawatan.

3. Pelayanan Manajemen Informasi Interaktif

Sarana SIM dibangun untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memberikan informasi dengan cepat, akurat dan interaktif. Dengan pelayanan interaktif ini maka kepentingan pasien akan lebih ditingkatkan nilainya dan efisiensi operasional akan dapat dipercaya.

3.3.3. CSF Perspektif Proses Bisnis Internal

1. Fasilitas Pelayanan Pusat Trauma (*Trauma Center*)

Untuk meningkatkan mutu pelayanan RSML, salah satunya melalui pembangunan produk unggulan pelayanan pusat trauma, hal ini mengingat letak geografis RSML berada diantara jalan arteri Surabaya-Babat yang rawan kecelakaan. Produk ini merupakan produk terpadu pelayanan medis bedah 24 jam mulai penerimaan pasien di Instalasi Gawat Darurat kemudian pembedahan dilakukan di OK (*Operation Kamer*), perawatan intensif di ICU (*Intensive Care Unit*) dan pelayanan di ROI (Ruang Observasi Intensif) tidak hanya melayani perawatan jasmani tetapi juga psikis pasien pasca kecelakaan. Selain itu untuk kasus bedah tertentu dikemas dalam bentuk ODS (*One Day Surgery*), di mana pasca bedah pasien tidak perlu rawat inap, tetapi cukup dengan rawat jalan saja.

2. Kualitas Layanan

Kualitas layanan yang diberikan terkait dengan personel yang bertugas untuk memberikan pelayanan secara cepat dan tepat, sehingga perlu kelanjutan pendidikan dan pelatihan ketrampilan sumber daya insani di masing-masing profesi guna terwujudnya layanan prima yang Islami.

3. Prosedur Layanan

Prosedur layanan diupayakan mudah tidak berbelit-belit, dalam hal ini yang perlu diperhatikan adalah siklus waktu layanan mulai pasien datang mendaftar samapi pasien diberikan layanan yang dibutuhkan.

4. Terintegrasinya proses layanan

Untuk mewujudkan biaya operasional yang efisien dan efektif, proses layanan yang didukung dengan Sistem Informasi Manajemen yang terintegrasi sangat membantu mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini dibutuhkan sumber daya insani yang kapabel dan berkomitment untuk menjalankan amanah .

5. Menjadikan RSML tempat dakwah

Sesuai dengan misi RSML sebagai tempat dakwah amar ma'ruf nahi munkar bagi masyarakat kab.Lamongan diwujudkan dalam bentuk pelayanan Islami dengan semboyan "*Layananku Ibadahku*" mulai dari tata cara berbusana, pergaulan antar personel dan siraman rohani (kultum=kuliah tujuh menit) setelah sholat Dhuhur, sebagai bekal keimanan dalam pemberian layanan pada pasien.

3.3.4. CSF Perseptif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Peningkatan Kompetensi Strategik

Peningkatan kompetensi strategik terdiri dari peningkatan kualifikasi dan jumlah personel dokter spesialis dan paramedis keperawatan., meliputi :

- a. Pendidikan dokter spesialis anak
- b. Pendidikan dokter spesialis interne
- c. Studi lanjut ke strata 1 keperawatan
- d. Pendidikan ke Akper, Akbid dan untuk petugas rekam medis
- e. Pelatihan pengetahuan praktis untuk perawatan perinatologi, UGD, ICU, PPGD, Anestesi, EKG serta manajemen keperawatan.

Peningkatan jumlah paramedis perawat sesuai standar Depkes untuk rumah sakit tipe C adalah 106 orang, sedangkan tenaga paramedis perawatan yang ada saat ini di paviliun rawat inap berjumlah 91 (85,5% pemenuhan standar). Dengan demikian masih dibutuhkan peningkatan jumlah paramedis perawat untuk mencapai standar seiring peningkatan kualifikasi keperawatan.

2. Peningkatan Teknologi Strategik

Peningkatan teknologi terdiri dari komponen kemampuan aplikasi teknologi yang harus dikuasai oleh seluruh personel. Aplikasi teknologi tersebut meliputi :

- a. Kemampuan operasional pada aplikasi komputer dan teknologi informasi yang dipergunakan pada Sistem Informasi Manajemen.
- b. Kemampuan operasional dan pemeliharaan laboratorium, radiologi serta peralatan medis lainnya.

3. Peningkatan Iklim Bertindak

Peningkatan iklim bertindak terdiri dari komponen kemampuan personel dalam mengaplikasikan teknologi. Aplikasi teknologi tersebut meliputi peningkatan *awareness*, *readiness*, motivasi, kepuasan dan *empowerment*.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Desain Riset

4.1.1. Pendekatan Riset

Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena bertujuan merancang *balanced scorecard* dari ke empat perspektif yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal, pelanggan dan keuangan yang didasarkan atas temuan empiris yang ada pada Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan. Pendekatan kualitatif dipilih agar diperoleh suatu hasil riset yang lebih mendekati kenyataan dan dapat diterapkan. Metode ini dipilih karena peneliti mempunyai akses masuk ke dalam subyek riset dan mendekati para responden. Desain *balanced scorecard* yang akan dihasilkan diharapkan dapat mendefinisikan program yang lebih rinci, jelas dan akurat mengenai peningkatan kinerja internal dan respon terhadap pelanggan maupun kinerja manajemen secara keseluruhan.

4.1.2. Fokus Riset

- 1) Pemahaman terhadap visi dan misi.
- 2) Pemahaman terhadap keunggulan dan kelemahan yang ada saat ini serta peluang dan ancaman yang dihadapi (*existing study*),
- 3) Pemahaman terhadap pelanggan, yaitu: dokter, paramedis, detailer dan karyawan non medis, pengguna jasa kesehatan.
- 4) Pemahaman terhadap keunggulan dan kelemahan pesaing (*competitor*)
- 5) Pemahaman terhadap perubahan (*change*) yang terjadi karena perkembangan teknologi yang mempengaruhi kecenderungan (*trend*) bisnis kesehatan.

4.1.3. Sumber Data dan Lokasi Responden

- 1) Pasien Rawat Inap, yaitu: pengguna jasa rawat inap untuk paviliun Shofa, Marwah dan Sakinah
- 2) Pihak pemilik rumah sakit, yaitu pengurus PDM Lamongan
- 3) Pihak manajemen operasional rumah sakit, yaitu Kabid Yanmed, Kabid Jangmed, Kabid Keperawatan, Manajer Sekrt& PSDI, Manajer Keuangan, Manajer RT , Wadir Medis, Wadir Adm.& Keu serta Direktur.
- 4) Pihak pelayanan kesehatan, yaitu dokter dan perawat .
- 5) Karyawan penunjang medik, yaitu instalasi laboratorium, radiologi, bedah, farmasi dan gizi
- 6) Karyawan non medik.

4.1.4. Tahapan Riset

Secara garis besar, tahap-tahap yang akan dikemukakan dalam riset ini meliputi:

1) Tahap Orientasi

Tahap orientasi berisi survei pendahuluan ke lokasi riset dan melakukan wawancara dengan beberapa responden yaitu pihak pemilik RSML, pihak manajemen opsional RSML, pihak pelayanan medis dan pelayanan keperawatan. Orientasi juga meliputi pengamatan dan pembelajaran dokumen yang dimiliki oleh responden. Dari tahap ini diharapkan akan diperoleh gambaran secara umum tentang fokus yang akan diteliti.

2) Tahap Eksplorasi

Tahap eksplorasi berisi pengumpulan data yang lebih relevan dan spesifik disesuaikan dengan tujuan dan masalah riset. Wawancara yang akan dilakukan dalam tahap ini didesain lebih terstruktur dengan responden yang lebih representatif.

2 **Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data akan dilaksanakan dalam tiga tahap, yaitu:

a) **Persiapan Memasuki Lokasi Riset**

Sebelum memasuki lokasi penelitian secara intensif, peneliti beberapa kali melakukan kunjungan awal yang berupa penjajagan untuk melakukan hubungan informal dan memupuk kepercayaan dengan para responden di lapangan serta mengidentifikasi informan riset.

b) **Ketika Berada di Lokasi Riset**

Lokasi riset ini dapat dibagi menjadi tiga fokus, yaitu fokus pelaksanaan pelayanan medis & keperawatan yang berlokasi di semua unit pelayanan, fokus koordinator pelayanan serumpun yang berlokasi di ruang jaga unit pelayanan dan fokus direksi yang berlokasi di ruang direksi.

c) **Metode Pengumpulan Data**

1. **Wawancara**

Dalam proses pengumpulan data, peneliti menjadi instrumen utama yang terjun ke lokasi dan mengumpulkan informasi melalui wawancara.

Metode wawancara dilakukan terbuka dan tidak terstruktur, karena bertujuan memperoleh informasi rinci dan mendalam mengenai pandangan responden dan untuk mengetahui hal-hal yang terkandung dalam hati dan pemikiran responden. Metode ini digunakan untuk mengungkapkan:

- a. Latar belakang pendirian rumah sakit.
- b. Peluang profesi, kerjasama kemitraan, riset dan pengembangan bisnis rumah sakit.

- c. Kondisi sumberdaya insani (dokter, paramedis dan karyawan non medis).
- d. Alasan pasien memilih berobat untuk rawat inap.
- e. Fasilitas, yang meliputi sarana dan prasarana.
- f. Pelayanan administrasi yang berhubungan dengan unit pelayanan dan keuangan.
- g. Pelayanan informasi.
- h. Program pelayanan dan keperawatan..
- i. Suasana kerja dan proses layanan pasien.

2) Observasi

Metode observasi dilakukan dengan terjun langsung ke lokasi riset untuk mengamati:

- a. Kondisi sarana dan prasarana pelayanan.
- b. Cara dan proses kecepatan layanan pasien: menerima pasien, memeriksa pasien , pelayanan pengobatan & laborat.
- c. Respon pasien terhadap kualitas pelayanan.
- d. Alur dokumen administrasi pelayanan terkait.
- e. Terintegrasikannya proses layanan kepada pasien.
- f. Hasil angket pelayanan dan keperawatan pasien.

3) Dokumentasi

Dokumentasi dalam riset ini berupa data tertulis yang dimiliki responden, meliputi:

- a. *Company profile* yang berupa sejarah pendirian RSML dan yang melatarbelakangi.
- b. Data mengenai sarana dan prasarana yang dimiliki..
- c. Data mengenai tenaga pelaksana.
- d. Struktur Organisasi.
- e. Data hasil kegiatan pelayanan medis dan penunjang medis

- f. Data hasil kegiatan pelayanan administrasi keuangan dan kesekretariatan.
- g. Data hasil kegiatan pembangunan fisik.
- h. Data kegiatan peningkatan sumber daya insani.
- i. Data tentang akreditasi rumah sakit.

4) Penggunaan Informan

Data dari observasi atau wawancara akan dianggap mantap apabila diperoleh tidak hanya dari satu sumber, oleh karena itu setiap data perlu diteliti dan dikomparasi dengan data dari sumber lain, yaitu informan.

Penetapan informan riset dilakukan dengan pertimbangan latar belakang sosio kultural, yaitu para pasien, dokter, paramedis, dan karyawan non medis yang dipandang oleh peneliti mengenali dan memahami fenomena penelitian.

4.2. Tehnik Analisis Data

Tahap analisis data yang digunakan dalam riset ini mengacu pada pendapat Nasution (1996:128-130), yaitu:

4.2.1. Reduksi Data

Tahap reduksi data berupa pemusatan perhatian pada data lapangan yang kemudian dipilih untuk menentukan derajat relevansinya dengan tujuan riset. Data yang terpilih selanjutnya disederhanakan dengan klasifikasi data atas dasar tema, pemaduan data yang tersebar dan penelusuran tema untuk rekomendasi data tambahan. Peneliti selanjutnya melakukan abstraksi data kasar tersebut menjadi uraian singkat atau ringkasan.

4.2.2. Displai Data :

Pada tahap ini, data disajikan dalam bentuk bagan, tabel dan matriks yang dapat menggambarkan kekuatan dan kelemahan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan.

4.2.3. Verifikasi

Verifikasi berupa uji kebenaran terhadap makna yang muncul dari data yang telah didisplaikan. Fokus peneliti pada tahap ini adalah pada abstraksi data yang tertuang dalam bagan. Setiap data yang menunjang komponen bagan diklarifikasi (*cross check data*), baik dengan responden maupun dengan kalangan sejawat melalui diskusi. Apabila hasil klarifikasi menunjang simpulan atas data, maka pengumpulan data untuk komponen tersebut dihentikan.

Untuk memperoleh hasil yang dapat dipercaya, peneliti mencari kasus-kasus berbeda atau bertentangan dengan hal-hal yang telah ditemukan.

4.3. Keabsahan Data

Menurut Nasution (1996 , 114) yang mengutip Lincoln & Guba, penelitian kualitatif disebut ilmiah jika persyaratan *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability* terpenuhi. Usaha untuk memenuhi persyaratan tersebut adalah:

4.3.1 *Credibility*

Agar kesesuaian konsep antara peneliti dan responden terpenuhi, dalam riset ini akan dilakukan:

1. Triangulasi, yaitu pemeriksaan kebenaran data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
2. Diskusi dengan dosen pembimbing dan teman sejawat.
3. *Member check*, yaitu pemeriksaan kembali informasi responden dengan pertanyaan ulang atau pengumpulan sejumlah responden untuk dimintai pendapatnya tentang data yang telah dikumpulkan.

4.3.2. *Transferability*

Kriteria ini ditujukan untuk mempelajari kasus di rumah sakit lain dengan pelayanan sejenis agar diperoleh kesamaan simpulan mengenai suatu gejala atau konsep.

4.3.3. *Dependability dan Confirmability*

Dependability menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur (kategorisasi) dapat dipercaya apabila dipakai lebih dari satu kali untuk mengukur suatu gejala yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan cara dokumentasi terlebih dahulu pada saat pengumpulan data dan selanjutnya dibuat lembar koding sesuai dengan kategorisasi yang telah ditentukan. Setelah itu, dipilih seseorang (pihak ke III) yang akan melakukan uji reliabilitas terhadap kategori tersebut dengan cara seperti yang telah dilakukan peneliti. Dari hasil kedua uji tersebut akan diketahui hal-hal yang disetujui bersama oleh peneliti dan pihak ke III.

BAB V

GAMBARAN UMUM SUBYEK PENELITIAN

5.1. Kondisi Instalasi Rawat Inap RSML

Subyek yang diangkat dalam penelitian ini adalah Instalasi Rawat Inap RSML dengan paviliun perawatannya ,yaitu : Paviliun Shofa, Marwah dan Sakinah. Dilihat dari struktur organisasi Instalasi Rawat Inap berada di bawah komando Kabid Keperawatan. (lampiran) Berikut akan dibahas kondisi, falsafah dan tujuan masing-masing paviliun.

5.1.1. Kondisi Paviliun Shofa RSML

Paviliun Shofa merupakan salah satu paviliun instalasi rawat inap pasca operasi (bedah) dengan jumlah TT 25 bed. Realisasi BOR di paviliun ini untuk tahun 2002 sebesar 63,17%, mengalami kenaikan 9,8 point dibandingkan dengan tahun 2001 sebesar 53,40%. Data perawatan pasien selama tahun 2000-2002 adalah sebagai berikut :

Paviliun Shofa	Jumlah pasien			Rata-rata per bulan		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
• Rawat Inap Zaal	535	761	788	44,6	63,4	65,7
• Rawat Inap kls IIA	164	198	233	13,7	16,5	19,4
• Rawat Inap kls IIB	73	115	145	6,1	9,6	12,1
• Rawat Inap kls I	23	35	41	1,9	2,9	3,4
• Ruang VIP	-	-	5	-	-	0,4
• Total	795	1.109	1.212	66,3	92,4	101,0
• Jumlah hari rawat	4.501	4.873	5.754	375,1	406,1	479,5
• Jumlah TT	25	25	25			
• BOR	49,33%	53,40%	63,06%			

Tabel 5.1. data pasien, TT, dan BOR paviliun Shofa RSML

Sumber : Intern RSML

Pencapaian target BOR tahun 2002 sebesar 81,6% dari target sebesar 77,40%. Pencapaian jumlah pasien sebesar 69,7% dari target sebanyak 145 pasien per bulan. Pencapaian hari rawat sebesar 82,6 % dari target sebesar 581 hari rawat per bulan.

Secara keseluruhan pencapaian BOR, pencapaian jumlah pasien dan hari rawat masih di bawah target yang telah ditetapkan untuk tahun 2002. Angka kematian net (NDR) dari tahun ke tahun mengalami penurunan, untuk tahun 2002 sebesar 1,485 % turun sebanyak 0,592 % dibandingkan tahun 2001 sebesar 2,077 % untuk 33 kasus. Angka kematian tersebut masih berada di bawah standar. Kondisi ini mencerminkan kinerja pelayanan paviliun Shofa mengalami kenaikan mutu. Ratio angka kematian dengan formula dan standar sbb:

$$\text{NDR (Net Death Rate)} = \frac{\text{Jumlah seluruh kematian px} \geq 48 \text{ jam}}{\text{Total px keluar hidup + mati}} \times 100 \%$$

Standar $\leq 2,5 \%$

$$\text{GDR (Gros Death Rate)} = \frac{\text{Jumlah seluruh kematian px}}{\text{Total px keluar hidup + mati}} \times 100 \%$$

Standar $\leq 4,5 \%$.

Dengan kondisi seperti ini, pihak manajemen terus berupaya membuat terobosan untuk lebih meningkatkan mutu layanan paviliun Shofa, salah satunya pendekatan pada para perujuk Rumah Sakit.

5.1.2. Kondisi Paviliun Marwah RSML

Paviliun Marwah merupakan paviliun instalasi rawat inap yang ditujukan untuk pasien penderita penyakit dalam dengan jumlah TT 30 bed. Realisasi BOR paviliun ini untuk tahun 2002 sebesar 80,78 %, mengalami kenaikan 7,3 % bila dibandingkan dengan tahun 2001 sebesar 73,46%. Data perawatan pasien selama tahun 2000-2002 sebagai berikut :

Paviliun Marwah	Jumlah pasien			Rata-rata per bulan		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
• Rawat Inap Zaal	562	611	642	46,8	50,9	53,5
• Rawat Inap kls IIA	423	398	403	35,3	33,2	33,6
• Rawat Inap kls IIB	305	232	316	25,4	19,3	26,3
• Rawat Inap kls I	108	105	103	9,0	8,8	8,6
• Ruang VIP	43	53	41	3,6	4,4	3,4
• Ruang Obs.Instensif	-	-	35	-	-	2,9
• Total	1.441	1.399	1.540	120,1	116,6	128,3
• Jumlah hari rawat	7.937	8.044	8.845	661,4	670,3	737,1
• Jumlah TT	29	30	30			
• BOR	74,98%	73,46%	80,78%			

Tabel 5.2. data pasien, TT, dan BOR paviliun Marwah RSML
Sumber : Intern RSML

Pencapaian target BOR sebesar 107,5% dari target 75,17%, pencapaian pasien sebesar 95,6% dari target sebanyak 131 pasien per bulan. Pencapaian hari rawat sebesar 108,9% dari target sebanyak 677 hari rawat. Secara keseluruhan pencapaian BOR dan hari rawat sudah melampaui target yang telah ditetapkan untuk tahun 2002, sedangkan jumlah pasien masih di bawah target.

NDR > 48 jam sebesar 3,442 % untuk 49 kasus, sedangkan GDR sebesar 6,623% untuk 102 kasus yang ditangani. Angka kematian tersebut cukup memprihatinkan, jika dibandingkan dengan standar NDR maupun GDR. Angka kematian tertinggi terjadi pada bulan Maret dan Mei, sedangkan angka kematian terendah terjadi di bulan September, Oktober dan Desember.

Tingginya angka kematian di atas standar antara lain disebabkan oleh perawatan lanjutan (*ICU* atau *ICCU*, dll) dan terbatasnya fasilitas yang tersedia untuk kasus tertentu. Selain itu, rendahnya pemahaman tentang kesehatan pasien/keluarganya.

5.1.3. Kondisi Paviliun Sakinah RSML

Paviliun Sakinah merupakan paviliun termuda dari paviliun yang lain, ditujukan untuk perawatan kebidanan, penyakit kandungan dan neonatologi dengan jumlah TT 15 buah dan untuk unit Neo Sakinah jumlah TT 8 buah. Dalam usia yang relatif muda paviliun ini menunjukkan prestasi realisasi BOR sebesar 81,72% dengan jumlah pasien 106 px per bulan dan hari rawat 572 hari per bulan. Data perawatan pasien selama tahun 2000-2002 adalah sbb.:

Paviliun Sakinah	Jumlah pasien			Rata-rata per bulan		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
• Rawat Inap Zaaf	375	484	568	31	40	47
• Rawat Inap kls IIA	124	152	195	10	13	16
• Rawat Inap kls IIB	102	102	133	9	9	11
• Rawat Inap kls I	13	42	45	1	4	4
• Ruang VIP	-	-	2	-	-	0
• Total	614	780	943	51	65	79
• Jumlah hari rawat	2.858	3.428	4.079	238	286	340
• Jumlah TT	10	15	15			
• BOR	78,30%	62,61%	74,50%			
Unit Neo Sakinah	Jumlah pasien			Rata-rata per bulan		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
• Jumlah pasien	356	514	687	30	43	57
• Jumlah hari rawat	1.079	1.736	2.708	90	145	226
• Jumlah TT	6	8	8			
• BOR	49,27%	59,45%	92,74%			

Tabel 5.3. data pasien, TT, dan BOR paviliun Sakinah RSML
Sumber : Intern RSML

Pencapaian target BOR sebesar 120,17% dari target 68 %, pencapaian jumlah pasien sebesar 149,3% dari target sebanyak 71 pasien per bulan, pencapaian hari rawat sebesar 186% dari target 306 hari rawat. Bila dibandingkan dengan realisasi BOR tahun 2001, maka untuk tahun 2002 ada peningkatan sebesar 12,13%.

GDR ibu melahirkan sebesar 0,53% dengan jumlah kematian 5 kasus, NDR ibu melahirkan sebesar 0,212% untuk 3 kasus. GDR bayi sakinah sebesar 6,696% untuk 46 kasus, sedang NDR di Neo Sakinah 3,639% untuk 21 kasus.

Bila dilihat dari GDR maupun NDR di Neo Sakinah jauh di bawah ideal standar, sehingga perlu mendapat perhatian khusus.

Menghadapi kompetisi pada era informasi yang berakar ada kreativitas inovasi dan keunggulan produk untuk meningkatkan mutu pelayanan Rumah Sakit Muhammadiyah di masa yang akan datang perlu dibangun suatu produk unggulan yang akan menjadi ciri khas RSML, yaitu pusat trauma (*Trauma Center*). Setiap tahun terus dilakukan peningkatan mutu pelayanan medis maupun administrasi, terbukti sejak tahun 2000 hingga saat ini sudah dilakukan terobosan untuk peningkatan pelayanan antara lain pelayanan medis spesialis Obgyn dan Bedah 24 jam, pelayanan ICU (*Intensive Care Unit*), pelayanan Ruang Observasi Intensif, *One Day Surgery (ODS)* dan perbaikan pola tarif yang lebih rasional dengan sistem paket.

5.1.4. Visi Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan

Visi RSML adalah : “Menjadikan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan sebagai perwujudan dari Iman dan Ibadah kepada Allah Subhanahu wata’ala dan sarana amal sholeh “(QS: Al-Baqarah; 25, QS: Maryam; 96, QS: Assy’ara; 80).

5.1.5. Misi & Motto Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan

Misi RSML sebagaimana ditetapkan PDM Lamongan MKKM adalah :

1. Mewujudkan Rumah Sakit yang Islami sebagai perwujudan dari pengabdian kepada Allah SWT.
2. Menjadikan RSML sebagai sarana pelayanan kesehatan yang modern dan terjangkau oleh kaum dhu’afak.

3. Menjadikan RSML sebagai tempat amal sholeh dan dakwah amar makruf nahi munkar bagi seluruh masyarakat kabupaten Lamongan.
4. Menjadikan RSML sebagai contoh suri tauladan bagi masyarakat dan atau warga Muhammadiyah di tempat lain dalam upaya menyatuni ummat melalui upaya peningkatan kesehatan yang tertata dan terselenggara secara Islami dengan manajemen yang baik.

Sedangkan motto RSML adalah :

Cepat, Bermutu, Terjangkau, dan Islami.

5.1.6. Falsafah & Tujuan Bidang Keperawatan

Falsafah Bidang Keperawatan adalah : “Keperawatan merupakan bentuk pelayanan profesional dan amaliah ibadah, ditujukan kepada manusia sebagai individu secara utuh untuk meningkatkan derajat kesehatan secara optimal kepada semua yang membutuhkan tanpa membedakan bangsa, suku, agama/kepercayaan dan status lainnya. “

Sedangkan tujuannya adalah : mengupayakan derajat kesehatan pasien melalui asuhan keperawatan yang paripurna dan efektif dengan tetap memperhatikan etika dan norma agama.

5.1.7. Falsafah & Tujuan Paviliun Shofa

Falsafah Paviliun Shofa adalah : “Bentuk pelayanan profesional dan amal ibadah berdasar pada ketepatan, keakuratan, dan ketrampilan dalam memberikan asuhan keperawatan di ruangan bedah.”

Adapun tujuannya adalah : meningkatkan dan memelihara derajat kesehatan melalui upaya penyelenggaraan asuhan keperawatan yang tepat, akurat, dan trampil tanpa menimbulkan kecacatan.

5.1.8. Falsafah & Tujuan Paviliun Marwah

Falsafah Paviliun Marwah adalah : “Menjadikan pelayanan keperawatan penyakit dalam yang profesional dan Islami sesuai dengan etika profesi.”

Sedangkan tujuannya adalah : Memberikan pelayanan keperawatan secara optimal melalui upaya penyelenggaraab asuhan keperawatan di ruangan penyakit dalam yang aman, nyaman, teliti dan holistik.

5.1.9. Falsafah & Tujuan Paviliun Sakinah

Falsafah Paviliun Sakinah adalah : “Menjadikan pelayanan keperawatan kebidanan yang profesional dan Islami sesuai dengan etika profesi.”

Adapun tujuannya adalah : Memberikan pelayanan keperawatan secara optimal melalui upaya penyelenggaraan asuhan keperawatan di ruangan kebidanan, penyakit kandungan dan neonatologi yang penuh kasih sayang dan tetap memperhatikan etika dan norma agama.

5.1.10. Sasaran Layanan Keperawatan

Sasaran kegiatan layanan keperawatan Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan adalah :

- 1) Masyarakat pengguna jasa layanan keperawatan termasuk kaum dhu'afa.
- 2) Pihak layanan medis & keperawatan, yaitu dokter, bidan, perawat dan juru rawat
- 3) Pihak layanan umum, yaitu petugas administrasi & keuangan serta keamanan
- 4) Pihak layanan penunjang medik, yaitu petugas Instalasi Farmasi, laboratorium, radiologi, bedah sentral dan gizi.
- 5) Mitra, yaitu perusahaan obat dan alkes, asuransi kesehatan.

5.2. Evaluasi Diri Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan

Evaluasi diri merupakan langkah awal untuk mengidentifikasi dan merumuskan masalah, menentukan strategi dan mendefinisikan program kegiatan. Evaluasi diri Rumah Sakit Muhammadiyah Lamongan dilakukan dengan analisis SWOT yaitu analisis internal (*Strengths-Weaknesses*) dan analisis eksternal (*Opportunities-Threats*), yang dapat dirinci sebagai berikut :

5.2.1. Kekuatan (*Strengths*)

- 1) Letak geografis yang strategis, di tepi jalan propinsi antara Surabaya – Babat sehingga mudah dijangkau kendaraan umum.
- 2) Kemampuan Sumber Daya Insani meliputi tenaga pelayanan penunjang, administrasi rekam medik, administrasi keuangan dan staf manajemen cukup memadai dan dapat bersaing.
- 3) Fasilitas gedung dan penunjang lainnya baik, peralatan medis maupun penunjang medis lainnya cukup lengkap .
- 4) Kebijakan manajemen yang meliputi pelayanan medis cukup memadai, pelayanan umum & keuangan baik.
- 5) Mutu pelayanan medis cukup baik, tarif pelayanan terjangkau oleh masyarakat, mempunyai pelanggan yang setia .
- 6) Likuiditas cukup aman, Solvabilitas cukup baik dan profitabilitas masih di atas bunga deposito bank.

5.2.2. Kelemahan (*Weaknesses*)

- 1) Jumlah dan kualitas tenaga medis terutama dokter spesialis dan paramedisnya masih di bawah standar.
- 2) Beberapa fasilitas peralatan medis dan non medis masih di bawah standar

- 3) Tenaga pelaksana kegiatan pemasaran belum melaksanakan tugasnya secara profesional.
- 4) Masih adanya beban hutang yang belum lunas, sehingga belum tersedia dana untuk investasi penambahan peralatan medis dan penunjang medis yang memadai.

5.2.3. Peluang (*Opportunities*)

- 1) Adanya peluang kerja sama dalam pelayanan kesehatan dengan perusahaan asuransi kesehatan dalam bentuk Jaminan Pemeliharaan Kesehatan.
- 2) Daya beli masyarakat di beberapa daerah masih cukup tinggi.
- 3) Kebijakan Persyarikatan sangat mendukung misi RSML dan adanya dukungan dari Pemerintah Daerah setempat.
- 4) Pasien merasa cukup puas dengan pelayanan dan fasilitas medis maupun non medis, tarif sangat kompetitif dan cukup terjangkau.
- 5) Belum banyak Rumah Sakit di sekitar Lamongan yang sebanding dengan RSML.

5.2.4. Ancaman (*Threats*)

- 1) Rendahnya jumlah perusahaan yang menjaminkan pemeliharaan kesehatan karyawannya.
- 2) Adanya kebijakan Pemerintah Pusat yang sangat ketat tentang Rumah Sakit Swasta dan dijadikannya RSUD sebagai unit swadana atau privatisasi Upaya Pelayanan Kesehatan Pemerintah (UPKP)
- 3) Adanya rumah sakit pesaing yang memiliki kelengkapan pelayanan cukup lengkap, fasilitas penunjang medis lebih lengkap serta tarif layanan yang sangat kompetitif.
- 4) Trend jumlah fasilitas dan kualitas pelayanan medis swasta yang cenderung terus meningkat.

No	Faktor Internal	Skala	Bobot	Skor	Skor -	Skor +
1	SDI					
	- Tenaga Pelayanan Medis	12	0.07	1		0.07
	- Tenaga Pelayanan Keperawatan	5	0.07	-1	-0.07	
	- Tenaga Penunjang Medis	18	0.05	2		0.10
	- Tenaga Adm. Umum & Keuangan	8	0.06	2		0.12
	- Tenaga Struktural	9	0.06	2		0.12
2	Alat & Sarana Fisik					
	- Kelengkapan Gedung	42	0.07	1		0.07
	- Kelengkapan Peralatan Medis	30	0.05	1		0.05
	- Kelengkapan Peralatan Janmed	15	0.05	1		0.05
	- Kelengkapan Peralatan Non Medis	8	0.04	-1	-0.04	
	- Kelengkapan Sarana Penunjang lainnya	27	0.04	1		0.04
3	Manajemen					
	- Pelayanan Operasional	16	0.05	2		0.10
	- Administrasi Umum	20	0.04	2		0.08
	- Keuangan	18	0.04	2		0.08
4	Pemasaran					
	- Product (macam layanan)	4	0.05	2		0.10
	- Price (biaya layanan)	12	0.04	2		0.08
	- Place (tempat RS)	12	0.04	2		0.08
	- Promotion	13	0.04	1		0.04
5	Keuangan					
	- Likuiditas	5	0.05	2		0.10
	- Profitabilitas	4	0.05	2		0.10
	- Solvabilitas	5	0.04	2		0.08
Total			1.00		-0.11	1.46

Tabel 5.4. Strategic Advantage Profile (SAP) RSML

Sumber : data riset diolah

No	Faktor Eksternal	Skala	Bobot	Skor	Skor -	Skor +
1	Jaminan Pembayaran					
	- Income per capita penduduk	3	0.06	1		0.06
	- Peserta jaminan kesehatan	2	0.04	-1	-0.04	
	- Jumlah perusahaan asuransi	3	0.03	1		0.03
2	Kebijakan Kesehatan					
	- Depkes	1	0.04	-2	-0.08	
	- Pemkab	1	0.05	-2	-0.08	
	- Yayasan/Persyarikatan	4	0.05	2		0.10
3	Kepuasan Konsumen					
	- Pelayanan Medis	4	0.05	2		0.10
	- Pelayanan Keperawatan	4	0.04	2		0.08
	- Pelayanan Janmed	4	0.03	2		0.06
	- Pelayanan Adm. & Keuangan	4	0.02	2		0.04
	- Sarana fisik & alat medis	4	0.02	2		0.04
	- Pelayanan gizi	4	0.02	2		0.04
4	Kualitas Layanan					
	- Responsiveness	4	0.04	2		0.08
	- Reliability	4	0.04	2		0.08
	- Assurance	4	0.03	2		0.06
	- Tangibles	4	0.02	2		0.04
	- Emphaty	4	0.02	2		0.04
5	Pesaing					
	- Tipe RS pesaing	2	0.04	-1	-0.04	
	- Kelengkapan produk pesaing	2	0.07	-1	-0.07	
	- Kelengkapan peralatan medis	2	0.06	-1	-0.06	
	- Kualitas SDM	1	0.08	-2	-0.16	
	- Tarif RS	3	0.04	1		0.04
	- Lokasi RS	2	0.06	-1	-0.06	
Total			1.00		-0.61	0.71

Tabel 5.5. Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP) Paviliun Shofa

Sumber : data riset diolah

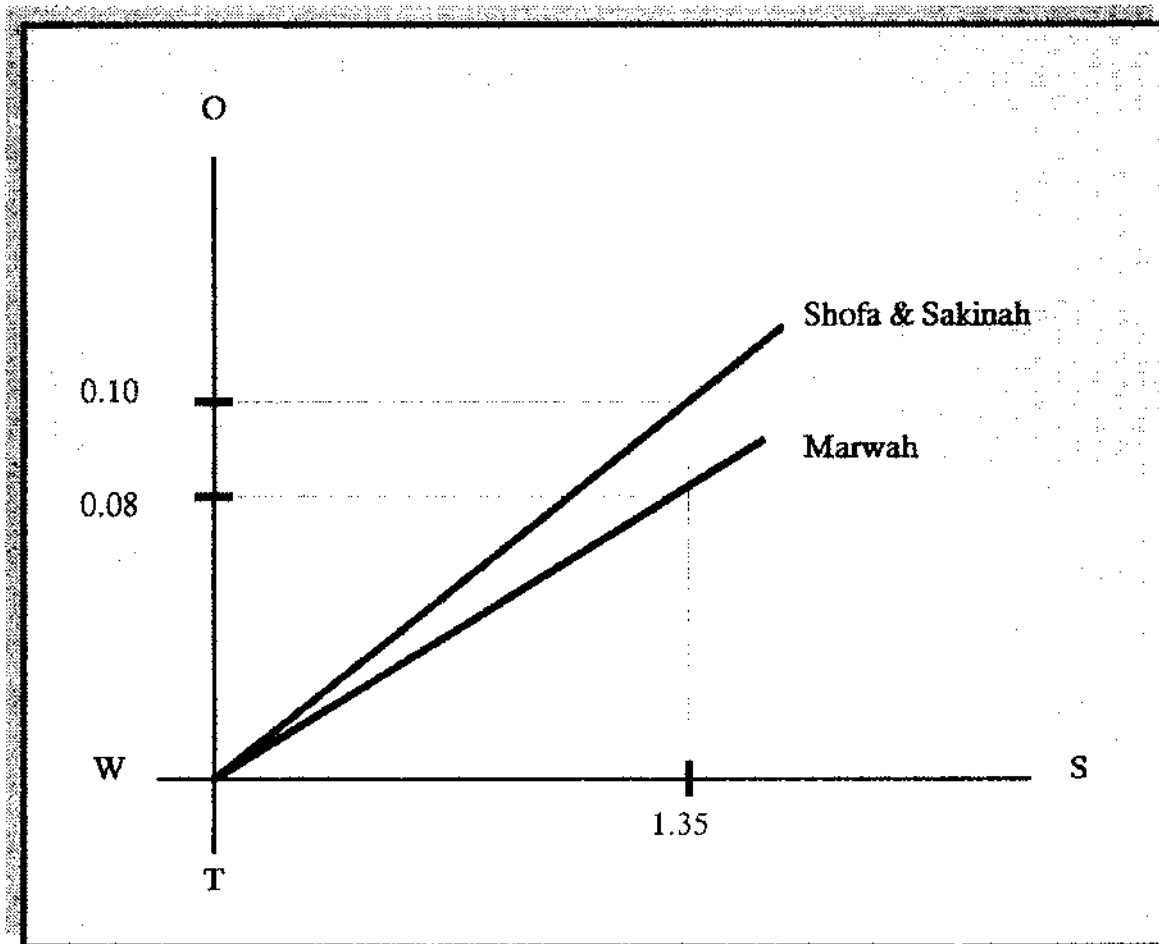
No	Faktor Eksternal	Skala	Bobot	Skor	Skor -	Skor +
1	Jaminan Pembayaran					
	- Income per capita penduduk	3	0.06	1		0.06
	- Peserta jaminan kesehatan	2	0.04	-1	-0.04	
	- Jumlah perusahaan asuransi	3	0.03	1		0.03
2	Kebijakan Kesehatan					
	- Depkes	1	0.04	-2	-0.08	
	- Pemkab	1	0.05	-2	-0.08	
	- Yayasan/Persyarikatan	4	0.05	2		0.10
3	Kepuasan Konsumen					
	- Pelayanan Medis	4	0.05	2		0.10
	- Pelayanan Keperawatan	4	0.04	2		0.08
	- Pelayanan Janned	4	0.03	2		0.06
	- Pelayanan Adm. & Keuangan	4	0.02	2		0.04
	- Sarana fisik & alat medis	4	0.02	2		0.04
	- Pelayanan gizi	4	0.02	1		0.02
4	Kualitas Layanan					
	- Responsiveness	4	0.04	2		0.08
	- Reliability	4	0.04	2		0.08
	- Assurance	4	0.03	2		0.06
	- Tangibles	4	0.02	2		0.04
	- Emphaty	4	0.02	2		0.04
5	Pesaing					
	- Tipe RS pesaing	2	0.04	-1	-0.04	
	- Kelengkapan produk pesaing	2	0.07	-1	-0.07	
	- Kelengkapan peralatan medis	2	0.06	-1	-0.06	
	- Kualitas SDM	1	0.08	-2	-0.16	
	- Tarif RS	3	0.04	1		0.04
	- Lokasi RS	2	0.06	-1	-0.06	
Total			1.00		-0.61	0.69

Tabel 5.6. Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP) Paviliun Marwah
Sumber : data riset diolah

No	Faktor Eksternal	Skala	Bobot	Skor	Skor -	Skor +
1	Jaminan Pembayaran					
	- Income per capita penduduk	3	0.06	1		0.06
	- Peserta jaminan kesehatan	2	0.04	-1	-0.04	
	- Jumlah perusahaan asuransi	3	0.03	1		0.03
2	Kebijakan Kesehatan					
	- Depkes	1	0.04	-2	-0.08	
	- Pemkab	1	0.05	-2	-0.08	
	- Yayasan/Persyarikatan	4	0.05	2		0.10
3	Kepuasan Konsumen					
	- Pelayanan Medis	4	0.05	2		0.10
	- Pelayanan Keperawatan	4	0.04	2		0.08
	- Pelayanan Janmed	4	0.03	2		0.06
	- Pelayanan Adm. & Keuangan	4	0.02	2		0.04
	- Sarana fisik & alat medis	4	0.02	2		0.04
	- Pelayanan gizi	4	0.02	2		0.04
4	Kualitas Layanan					
	- Responsiveness	4	0.04	2		0.08
	- Reliability	4	0.04	2		0.08
	- Assurance	4	0.03	2		0.06
	- Tangibles	4	0.02	2		0.04
	- Emphaty	4	0.02	2		0.04
5	Pesaing					
	- Tipe RS pesaing	2	0.04	-1	-0.04	
	- Kelengkapan produk pesaing	2	0.07	-1	-0.07	
	- Kelengkapan peralatan medis	2	0.06	-1	-0.06	
	- Kualitas SDM	1	0.08	-2	-0.16	
	- Tarif RS	3	0.04	1		0.04
	- Lokasi RS	2	0.06	-1	-0.06	
Total			1.00		-0.61	0.71

Tabel 5.7. Environmental Threat and Opportunity Profile (ETOP) Paviliun Sakinah

Sumber : data riset diolah



Gambar 5-1. Diagram SWOT RSML masing-masing paviliun
Sumber : data riset diolah

Matriks SAP dan ETOP dengan skala, bobot dan skor memberikan gambaran strategi yang harus ditetapkan oleh masing-masing paviliun rawat inap RSML berdasarkan analisis SWOT yang ada. Kekuatan (S) dan Kelemahan (W) merupakan faktor internal di mana kekuatan digambarkan dengan nilai plus (+) dan kelemahan digambarkan dengan nilai minus (-). Peluang (O) dan Ancaman (T) merupakan faktor eksternal di mana peluang digambarkan dengan nilai plus (+) dan ancaman dengan nilai minus (-). Sumbu X mewakili kondisi internal (S dan W), sedangkan sumbu Y mewakili kondisi eksternal (O dan T).

Dengan menghitung faktor SWOT yang ada didapatkan kekuatan +1,46 dan kelemahan -0,11, maka faktor internal untuk masing-masing paviliun rawat inap RSML

bernilai +1,35. Peluang untuk paviliun Shofa dan Sakinah +0,71, sedangkan Marwah +0,69. Ancaman untuk masing-masing paviliun adalah 0,61, maka faktor eksternal untuk paviliun Shofa & Sakinah bernilai +0,10, sedangkan Marwah bernilai +0,08. Dengan demikian kondisi Internal dan Eksternal masing-masing paviliun rawat inap RSML berkoordinat (1,35; 0,10) untuk paviliun Shofa & Sakinah, sedangkan paviliun Marwah berkoordinat (1,35; 0,08). Hal ini seperti ditunjukkan pada gambar 5-1 diagram SWOT.

Berdasarkan analisis matriks internal-eksternal tersebut, maka paviliun Shofa, Sakinah dan Marwah berada di kuadran I, artinya organisasi tersebut dalam kondisi pertumbuhan dengan menerapkan strategi yang berpola agresif untuk hal berikut :

1. RSML umumnya dan instalasi rawat inap khususnya mempunyai keunggulan yang besar diantara amal usaha Muhammadiyah yang sedang tumbuh pesat.
2. Agresivitas pertumbuhan harus dilakukan dengan upaya dan dukungan sumber daya insani, fasilitas dan keuangan yang memadai.
3. Kekuatan yang ada belum cukup kuat untuk meraih peluang yang besar, sehingga dukungan terhadap peningkatan sumber daya insani, fasilitas dan keuangan yang memadai.