

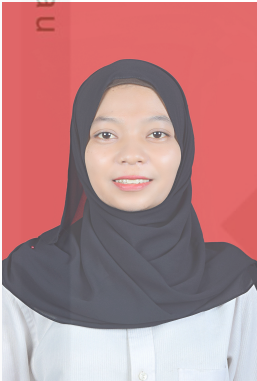
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT ISLAM  
IBNU SINA PEKANBARU**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mendapatkan Gelar Sarjana Strata 1  
Pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Sultan Syarif Kasim Riau



**UIN SUSKA RIAU**

**OLEH**

**PUTRI WAHYUNI**  
**NIM. 12170324808**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU**

**2024**



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : Putri Wahyuni  
 NIM : 12170324808  
 Jurusan : S1 Akuntansi  
 Fakultas : Ekonomi Dan Ilmu Sosial  
 Judul Skripsi : Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.  
 Tanggal Ujian : 29 Februari 2024

DISETUJUI OLEH

PEMBIMBING

**Dr. Dony Martias, SE, MM**  
 NIP. 19760306 200710 1 004

MENGETAHUI

KETUA JURUSAN

**Faiza Muklis, SE, M.Si, Ak**  
 NIP.19741108 200003 2 004





**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

**Nama** : Putri Wahyuni  
**NIM** : 12170324808  
**Jurusan** : S1 Akuntansi  
**Fakultas** : Ekonomi Dan Ilmu Sosial  
**Judul Skripsi** : Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.  
**Tanggal Ujian** : 29 Februari 2024

**Tim Penguji**


**Ketua**

**Dr. Jhon Afrizal, SHI, MA**  
**NIP. 197909112011011003**



**Penguji 1**

**Harkaneri, SE, MSA, Ak, CA**  
**NIP. 198108172006042007**




**Penguji 2**

**Rimet, SE, MM, Ak, CA**  
**NIP. 130707014**



**Sekretaris**

**Zikri Aidilla Syarli, SE, M.Ak**  
**NIP. 199405232022032004**



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lampiran Surat :  
Nomor : Nomor 25/2021  
Tanggal : Maret 2024

### SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Putri Wahyuni  
NIM : 12170324808  
Tempat/Tgl. Lahir : Pekanbaru, 27 Agustus 1997  
Fakultas/Pascasarjana : Ekonomi & Ilmu Sosial  
Prodi : S1 Akuntansi

Judul Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\*:

"Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru"

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. Penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\* dengan judul sebagaimana tersebut di atas adalah hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri.
2. Semua kutipan pada karya tulis saya ini sudah disebutkan sumbernya.
3. Oleh karena itu Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\* saya ini, saya nyatakan bebas dari plagiat.
4. Apa bila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/(Karya Ilmiah lainnya)\* saya tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.

Demikianlah Surat Pemyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 20 Maret 2024  
Yang membuat pemyataan



Putri Wahyuni  
NIM. 12170324808

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ABSTRAK

### “IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT ISLAM IBNU SINA PEKANBARU”

OLEH:

**PUTRI WAHYUNI**  
**NIM: 12170324808**

*Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi pengukuran kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina dengan pendekatan balance scorecard. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang diperoleh melalui laporan keuangan perusahaan dan kuesioner yang diisi oleh karyawan dan pasien. Kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan indikator kepuasan pelanggan diukur pada tahun berjalan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan pada kategori “Sangat Puas” dengan hasil skor 63%. Kinerja dari perspektif Keuangan dari empat indikator memiliki hasil yang “Cukup Baik” karena hasil Rasio NPM mengalami peningkatan hasil yaitu sebesar 0,10%, ROI mengalami penurunan hasil yaitu sebesar 0,04%, kinerja Rasio Efektifitas mengalami penurunan sebesar 8,72%, dan rasio Efisiensi mengalami penurunan sebesar 8,85%. Kinerja dari perspektif Bisnis Internal secara keseluruhan dapat dikatakan memiliki hasil yang “kurang baik” karena BOR memiliki nilai rata-rata 40,73%, Rasio ALOS dengan rata-rata 2 hari, Rasio BTO dengan rata-rata 52 kali, Rasio TOI dengan rata-rata 7 hari, Rasio NDR menunjukkan rata-rata 12,85%, dan GDR menunjukkan penurunan sebesar 2,70%. Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan dapat dikatakan memiliki hasil yang “baik” dengan hasil skor 84%.*

**Kata Kunci:** Penerapan Balance Scorecard, Pengukuran Kinerja

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ABSTRACT

### *Implementation of the Balanced Scorecard as a Performance Measure at Ibnu Sina Hospital Pekanbaru*

OLEH:

**PUTRI WAHYUNI**  
**NIM: 12170324808**

*This research is a quantitative study which aims to find out how to implement performance measurement at Ibnu Sina Hospital using the balanced scorecard approach. This research uses primary and secondary data obtained through company financial reports and questionnaires filled out by employees and patients. Performance from a customer perspective is measured by customer satisfaction indicators measured in the current year showing the level of customer satisfaction in the "Very Satisfied" category with a score of 63%. The performance from the Financial perspective of the four indicators has "Quite Good" results because the NPM Ratio results have increased by 0.10%, ROI has decreased by 0.04%, the Effectiveness Ratio performance has decreased by 8.72%, and the efficiency ratio decreased by 8.85%. Performance from an Internal Business perspective as a whole can be said to have "less good" results because BOR has an average value of 40.73%, ALOS Ratio with an average of 2 days, BTO Ratio with an average of 52 times, TOI Ratio with an average -7 day average, NDR ratio shows an average of 12.85%, and GDR shows a decrease of 2.70%. Performance from an overall learning and growth perspective can be said to have "good" results with a score of 84%.*

**Keywords :** *Implementation of Balance Scorecard, Performance Measurement*



## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh.*

Alhamdulillahirobbil'alamin segala puji dan syukur penulis sampaikan atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, dan hidayahnya kepada penulis. *Sholawat* beriring salam kepada Nabi Besar Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru ”**. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademis dalam menyelesaikan Studi Program Sarjana S1 pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membimbing umatnya kejalan kebaikan.

Dalam penyusunan skripsi ini banyak hambatan dan rintangan yang dihadapi penulis namun pada akhirnya dapat dilalui berkat bantuan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Dengan diiringi rasa hormat, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Khairunnas Rajab, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Sarif kasim Riau beserta staff.
2. Ibu Dr. Mahyarni, SE, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
3. Bapak Dr. Kamaruddin S.Sos, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
  4. Bapak Dr. Mahmuzar, SH, MH selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
  5. Ibu Dr. Hj. Julina, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
  6. Ibu Faiza Muklis, S.E, M.Si, Ak. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
  7. Ibu Harkaneri, S.E, M.SA.Ak, CA selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
  8. Bapak Dr. Dony Martias, SE, MM selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing, memberi saran, dan arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
  9. Bapak Nasrullah Djamil, SE., M.Si,Ak. selaku Penasehat Akademik yang selalu membantu dan mengarahkan dalam perkuliahan.
  10. Seluruh bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang telah memberikan bekal dan ilmu yang bermanfaat.
  11. Seluruh staff akademik dan tata usaha serta staf jurusan akuntansi Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.
  12. Bapak ibu Pimpinan beserta staff dan seluruh karyawan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru yang telah membantu dan memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian ini.





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

13. Terkhusus kepada kedua orangtua Ayahanda tercinta Zulhaini serta Ibunda Nur Ainar yang menjadi sumber motivasi terbesar dalam hidup penulis. Terima kasih atas segala cinta, kasih sayang, doá yang tak berkesudahan serta dukungan moril maupun materil yang selama ini tercurah kepada penulis selama proses pembuatan skripsi ini. Kemudian adikku tersayang Dewi Aisyah Lestari yang menjadikan penulis semangat untuk menyelesaikan skripsi ini. Dan juga saudara serta keluarga besar lainnya yang senantiasa siap mendengarkan keluh kesah penulis dalam proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas doá dan dukungannya.
14. Terimakasih untuk Ibu Kepala Sekolah beserta rekan-rekan kerja Bapak Ibu Guru UPT SDN 035 Taraibangun yang telah membantu,memberikan izin untuk kuliah sambil kerja serta memberikan dukungan kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
15. Teman-teman seperjuangan sesame transfer S1 Akuntansi terimakasih atas bantuan informasi dan pikiran selama perkuliahan hingga proses penyusunan skripsi ini.
16. Terimakasih untuk dan teman-teman Konsentrasi Manajemen C untuk semua bantuan, serta seluruh pihak yang telah berjasa namun belum mampu penulis sebutkan satu persatu.
17. Terkhusus untuk diriku sendiri terimakasih untuk sudah mampu bertahan sampai sejauh ini dan mampu melakukan apa yang udah dimulai sampai akhirnya selesai.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Semoga semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara/I dan teman-teman sekalian di balas oleh Allah SWT dengan balasan yang sebaik-baiknya. Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan banyak hal yang dapat disempurnakan dari skripsi ini, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna penyempurnaan skripsi ini. Demikian yang dapat penulis sampaikan semoga skripsi ini dapat memberi manfaat sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Pekanbaru, Maret 2024  
Penulis,

**Putri Wahyuni**  
**NIM.12170324808**

UIN SUSKA RIAU



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**DAFTAR ISI**

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Tujuan Penelitian.....	6
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>9</b>
2.1 Teori Kinerja .....	9
2.2 Pengukuran Kinerja .....	10
2.3 Balanced Scorecard .....	14
2.4 Kinerja Dalam Perspektif Islam .....	17
2.5 Tinjauan Islam tentang Balanced Scorecard .....	18
2.6 Manfaat Balance Scorecard.....	21
2.7 Keunggulan Balanced Scorecard.....	23
2.8 Kelemahan Balanced Scorecard .....	24
2.9 Penelitian Terdahulu.....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	38
3.2 Ruang Lingkup Penelitian .....	38
3.3 Objek Penelitian .....	38
3.4 Jenis Penelitian .....	39
3.5 Populasi dan Sampel.....	39
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	42



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.7 Teknik Pengumpulan Data .....	44
3.8 Instrumen Penelitian .....	45
3.9 Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	48
3.10 Teknik Analisis Data .....	52
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>62</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	62
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	62
4.1.2 Gambaran Umum Data Responden .....	70
4.1.3 Analisis Data .....	71
4.2 Pembahasan .....	88
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>100</b>
5.1 Kesimpulan.....	100
5.2 Saran .....	102
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>103</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>106</b>



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau. Satu-satunya peneliter/hofefu Par5ykrif Kasim Riau

## DAFTAR TABEL

### Tabel II.1 Penelitian Terdahulu<sup>25</sup>

Tabel III.1	Jumlah Populasi Penelitian Karyawan.....	40
Tabel III.2	Kisi-Kisi Instrumen Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	45
Tabel III.3	Kisi-kisi Instrumen Tingkat Kepuasan Karyawan.....	47
Tabel III.4	Skoring Jawaban Pada Kuesioner Kepuasan Pelanggan dan Kepuasan Karyawan .....	47
Tabel III.5.	Uji Validitas Kepuasan Karyawan.....	49
Tabel III.6.	Uji Validitas kepuasan Pelanggan .....	50
Tabel III.7	Interpretasi Koefisien Korelasi .....	51
Tabel III.8.	Reabilitas Penelitian .....	52
Tabel III.9.	Kecenderungan Skor variabel kepuasan pelanggan.....	55
Tabel III.10.	Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan .....	56
Tabel III.11.	Kriteria Efektivitas Kinerja Keuangan.....	56
Tabel III.12.	Kecenderungan skor variabel kepuasan Pelanggan .....	62
Tabel IV.1	Data Responden Karyawan dan Pelanggan .....	71
Tabel IV.2	Distribusi Frekuensi Kepuasan Pelanggan .....	72
Tabel IV.3	Kecenderungan Kepuasan Pelanggan.....	72
Tabel IV.4	Laporan Laba Rugi Tahun 2021-2022 (dalam rupiah) .....	73
Tabel IV.5	<i>Net Profit Margin</i> RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022.....	74
Tabel IV.6	<i>Return on invesment</i> RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022.....	75
Tabel IV.7	Rasio Efisiensi RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022 .....	76
Tabel IV.8	Tingkat Efektifitas RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022 .....	77
Tabel IV.9	Tingkat Efektifitas RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022 .....	78
Tabel IV.10	<i>Average Lenght of Stay</i> RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022 .....	79
Tabel IV.11	<i>Bed Turn Over</i> RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022.....	80
Tabel IV.12	<i>Turn Over Internal</i> RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022.....	82
Tabel IV.13	<i>Net Death Rate</i> RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022 .....	83

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel IV.14 <i>Gross Death Rate</i> RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022 .....	84
Tabel IV.15 Distribusi Frekuensi Kepuasan Karyawan.....	85
Tabel IV.16 Kecenderungan Kepuasan Karyawan .....	85
Tabel IV.17 Retensi Pegawai RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022 .....	86
Tabel IV.18 Pelatihan Karyawan RS Ibnu Sina Tahun 2021-2022 .....	88



## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Perspektif dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	30
Gambar Struktur Organisasi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.....	



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Kinerja atau *performance* adalah gambaran hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai secara kualitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Kinerja dapat diukur dalam waktu periode tertentu untuk mengetahui hasil kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Didalam pengukuran kinerja adalah hal yang paling penting serta menjadi tolak ukur, karena merupakan suatu pembandingan antara target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan hasil pencapaian yang telah dilakukan oleh karyawan.

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan karena *system* pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, pengukuran kinerja dibuat dengan adanya reward dan punishment system. Pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menyusun strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pengukuran kinerja akan menentukan baik atau tidaknya perusahaan akan berjalan. Pengukuran kinerja perusahaan yang memakai aspek keuangan saja dinilai hanya mencerminkan keberhasilan organisasi dalam jangka pendek tanpa memikirkan keberhasilan jangka panjang. Hal tersebut berkaitan dengan manajer perusahaan dikatakan berhasil apabila mencapai tingkat laba/ keuntungan, sehingga dapat mengakibatkan manajer perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





Rumah sakit adalah suatu organisasi public yang bergerak dibidang kesehatan masyarakat, yang mempunyai fungsi untuk menyediakan pelayanan kesehatan yang paripurna demi didapatnya kepercayaan dimasyarakat. Rumah sakit merupakan salah satu instansi dan latihan tenaga kesehatan serta pusat penelitian biomedik. Oleh karena itu, rumah sakit harus memiliki kepercayaan masyarakat dan mampu menunjukkan pertanggungjawaban yang baik dan mampu mencerminkan aspek keuangan dan non keuangan secara detail atau lengkap. Metode yang dinilai dapat mencerminkan secara lengkap dari beberapa aspek tersebut adalah *Balanced Scorecard*.

Rumah Sakit Ibnu Sina merupakan salah satu rumah sakit islam swasta yang berada di pekanbaru yang selalu memperbaiki serta meningkatkan kinerjanya agar dapat menambah banyak kepercayaan masyarakat atas pelayanan kesehatan masyarakat secara islami, terakreditasi, handal, berkualitas dan modern. Karena kepercayaan sangatlah penting, mengingat adanya masyarakat yang mengeluh seperti kurang cekatannya dalam hal pelayanan di rumah sakit oleh perawat, dan kurangnya tenaga kerja yang imbasnya kepelayanan pasien. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap Rumah Sakit Islam Ibnu Sina yang nantinya mempunyai dampak *Income* yang baik. Kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan Rumah Sakit haruslah berada dalam kondisi baik, dimana kita terutama masyarakat yang berobat dapat merasakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan kepada pasien rumah sakit. Oleh karena itu, kualitas pelayanan serta keuangan semestinya menjadi focus utama dari pihak manajemen rumah sakit. Kualitas pelayanan yang baik dapat dihasilkan melalui perbaikan kinerja dan kerja sama yang dilakukan terus menerus.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

Statistik Islam UIN Suska Riau

Statistik Islam UIN Suska Riau

Statistik Islam UIN Suska Riau



Dalam menilai keberhasilan program-program yang dijalankan perlu adanya penilaian yang mampu mengukur kinerja secara lebih akurat dan komprehensif yaitu *Balanced Scorecard*. Menurut Dudin dan Frolova (2016) *Balanced Scorecard* adalah alat yang efektif untuk pengelolaan strategis saat ini. *Balanced Scorecard*, metode ini merupakan metode yang muncul akibat adanya perubahan-perubahan yang terjadi didunia bisnis. Metode *Balanced Scorecard* ini dinilai lebih kompleks untuk diterapkan dibandingkan dengan metode tradisional karena tidak hanya dinilai dari sisi keuangan saja tetapi juga dinilai dari sisi non keuangannya. Dengan adanya permasalahan yang ada pada suatu organisasi *Balanced Scorecard* diharapkan mampu membantu mengatasi permasalahan yang ada. *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur kinerja perusahaan didasarkan 4 Perspektif yaitu Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* menjadikan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dengan hubungan sebab akibat.

Rumah Sakit setidaknya harus memiliki standar kinerja yang diterapkan sesuai dengan tujuan yang akan dicapainya. Sejak Rumah Sakit berdiri, pengukuran kinerja rumah sakit menggunakan metode tradisional yaitu pengukuran kinerja analisis rasio keuangan saja. Karena tuntutan kenaikan tipe Rumah Sakit Ibnu Sina, tahun yang lalu rumah sakit ini mencoba menerapkan pertama kali metode *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerjanya.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada tahun lalu pihak Rumah Sakit berencana untuk menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai penilaian kinerja Rumah Sakit, namun sampai saat ini Rumah Sakit belum mengimplementasikan penilaian kinerjanya menggunakan *Balanced Scorecard*. Sehingga dalam hal ini pihak manajemen belum memiliki bayangan bagaimana hasil pengukuran kinerja yang telah dihasilkan. Oleh karena itu pihak manajemen kurang memiliki informasi yang akurat dan lengkap untuk sarana pencapaian tujuan Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru dan kemajuan Rumah Sakit dimasa mendatang.

Rumah Sakit Islam Ibnu Sina perlu melakukan penilaian kinerja *balanced scorecard*, dimana pengukuran yang selama ini di gunakan yaitu rasio keuangan dan standar yang di tetapkan pemerintah tidak dapat menggambarkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Penilaian kinerja keuangan hanya menilai dari aspek keuangan saja dengan skala jangka pendek tetapi tidak memperhitungkan harta-harta tak tampak yang dimiliki rumah sakit, sedangkan pada standar kinerja yang ditetapkan pemerintah hanya mampu menggambarkan kinerja rumah sakit yang berkaitan pelayanan yang diberikan, dengan adanya masalah masalah diatas perlu dilakukan pengukuran dengan metode *balanced scorecard*.

Adapun hasil penelitian terdahulu yang merujuk pada beberapa hasil penelitian yang telah dilaksanakan terkait Implementasi *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang. Hasil penelitiannya yaitu rumah sakit perlu membangun partisipasi dan komitmen dari setiap pegawai, hal ini dikarenakan kontribusinya mempengaruhi bagi pencapaian visi misi rumah sakit. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai kerangka



kerja dimana pengukuran kinerja dapat diperluas lagi bagian-bagian pada keempat Perspektif, Perspektif keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses bisnis internal serta perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dengan melakukan penyesuaian atau perubahan dimana Perspektif pelanggan menjadi tujuan akhirnya. Penelitian selanjutnya berjudul “Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja manajemen pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu” yang hasil penelitiannya Hasil pengukuran kinerja manajemen rumah sakit umum daerah Indramayu dengan *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja manajemen cenderung meningkat, yang terlihat dari peningkatan ROI, penurunan retensi pasien, peningkatan akuisisi pasien, peningkatan produktivitas, peningkatan profit margin serta serta peningkatan produktivitas karyawan ( **Endang Satyawati & Agus Prasetya,2019**).

Melihat fenomena tersebut diatas, dan diperlukannya implementasi *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru, makanya Peneliti akan menggunakan *alternative* pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru yang lebih komprehensif, akurat, terukur dikarenakan selama ini pengukuran yang dilakukan oleh Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru hanya mengacu pada aspek keuangan dna standar yang ditetapkan. Meskipun sudah ditetapkan bahwa mulai tahun 2021 lalu penilaian kinerjanya menggunakan *Balanced Scorecard* namun, pihak rumah sakit belum secara real melakukan penilaian kinerjanya. Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti ingin sekali melakukan penelitian dengan judul “**Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru**”.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru dengan menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan Rumusan dan Latar Belakang yang ada, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian yaitu untuk menilai kinerja Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru dengan mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard*.

## 1.4 Tujuan Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat sebagai pembuktian keefektivan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang komprehensif, koheren dan terukur pada suatu perusahaan.
- b. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, memberikan informasi dan khasanah khususnya dalam bidang ilmu akuntansi *sector public* yang berkaitan dengan analisis *Balanced Scorecard*.
- c. Sebagai sumber referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkeinginan melalarkan penelitian sejenis.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah pengetahuan, pengalaman, dan sebagai wahana menerapkan ilmu yang telah dipelajari penulis khususnya mengenai Akuntansi dan *System* Pengendalian Manajemen tentang *Balanced Scorecard*.

### b. Bagi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru

Penelitian ini bermanfaat sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja manajemen. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi berkaitan dengan pengukuran kinerja kepada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru yang lebih baik dalam mencerminkan aktivitas perusahaan yang sesungguhnya dan sebagai bahan evaluasi kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.

## 1.5 Tujuan Penelitian

Agar memiliki susunan sistematis untuk mempermudah pemahaman mengenai keterkaitan antara satu bab lainnya menjadi satu rangkaian yang teratur, penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) bab. Berikut susunan pemahaman dalam sistematika penulisan:

### BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini bersikan informasi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penulisan, serta sistematika penulisan



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Menguraikan tentang tinjauan pustaka, mengenai: pengertian kinerja, pengukuran kinerja

## **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisikan gambaran mengenai jenis penelitian, sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variable, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

## **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru dengan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan pelanggan, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran.

## **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi tentang kesimpulan dan saran dalam penelitian.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Teori Kinerja

Kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh organisasi di dalam perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* dalam periode tertentu yang mengacu pada standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan mampu menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai ukuran yang telah disepakati dengan keadaan yang sebenar-benarnya.

Menurut Nanda Suryadi (2023) mengatakan kinerja adalah hasil akhir yang dicapai dalam suatu kegiatan dalam suatu perusahaan dengan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Marhawati (2022) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja pegawai dalam bekerja selama waktu tertentu, yang mana proses kerja tersebut sesuai dengan standar perusahaan. Sedangkan menurut Silalahi (2021) kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan individu, organisasi yang sesuai dengan tugas pada bidangnya dan berkaitan dengan nilai-nilai dari standar perusahaan.

Menurut Edison (2016) Kinerja adalah hasil yang telah dilakukan seseorang dari suatu proses dalam waktu tertentu yang berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau pencapaian individu yang mampu dicapai oleh suatu organisasi dalam periode waktu tertentu yang juga berdasarkan ketentuan & kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## 2.2 Pengukuran Kinerja

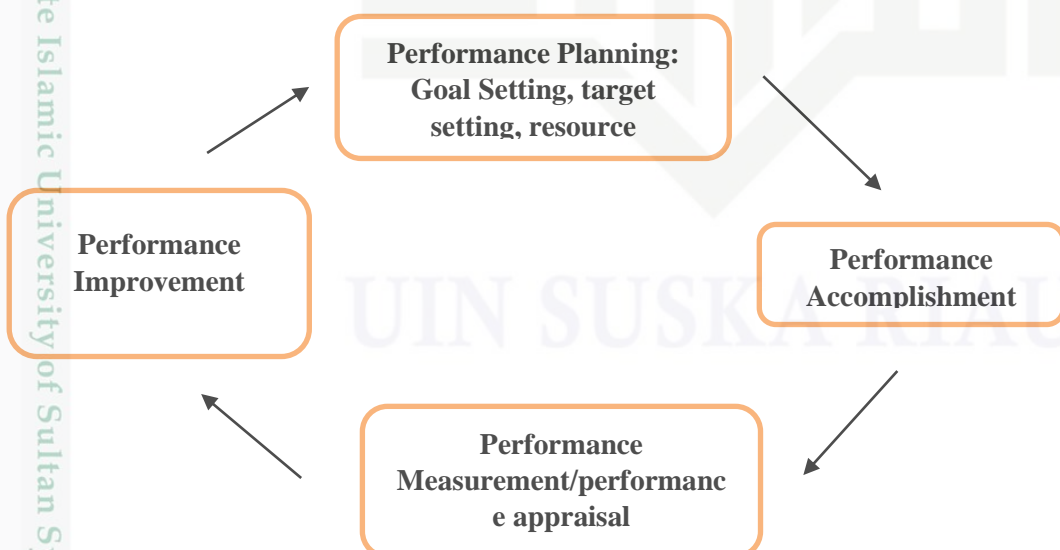
Pengukuran kinerja dalam organisasi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengetahui tingkat pencapaian dari suatu organisasi atas aktivitas yang dilakukan terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Yuwono Pengukuran Kinerja adalah aktivitas mencatat dan mengukur pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan untuk mencapai misi melalui hasil yang terlihat.

Menurut Kasmir (2017) Penilaian Kinerja adalah suatu system yang dilakukan secara periodic untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan kegiatan pengumpulan data, informasi untuk menilai sukses atau gagalnya serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Performance measurement (Pengukuran Kinerja) merupakan siklus dari performance measurement system. Hal ini dapat dilihat pada bagan berikut:



Sumber: Mesri Welhelmina Nisriani Manafe, S.E., M.Sc, 2022.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 1. Metode Sistem Pengukuran Kinerja

Didalam merancang system pengukuran kinerja organisasi dibutuhkan model yang mampu memotret kinerja secara keseluruhan dari organisasi. Model-model system pengukuran kinerja yaitu:

### a. *Balanced Scorecard* (BSC)

Sampai saat ini *Balanced Scorecard* adalah model terpopuler untuk System Pengukuran kinerja (SPK) baru yang telah dikembangkan. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif (finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar & pertumbuhan) dengan titik awal strategi sebagai dasar perancangan SPK.

### b. *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC)

Model SBSC merupakan perluasan dari model *Balanced Scorecard* dengan penambahan aspek lingkungan dan sosial. *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) memperlihatkan hubungan kausal antara kinerja ekonomi, lingkungan dan sosial dari perusahaan.

### c. *Cambridge model*

*Model Cambridge* menggunakan product group sebagai dasar untuk mengidentifikasi *key Performance indicator* (KPI) dan dari pengelompokan produk tersebut dilakukan penentuan tujuan bisnis untuk product groupnya.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d. *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*

Model IPMS merupakan model SPK yang bertujuan agar system pengukuran kinerja lebih robust, terintegrasi, efektif dan efisien. Model IPMS menjadikan keinginan *stakeholder* menjadi titik awal dalam melakukan perancangan SPK.

e. *Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS)*

*Integrated Environment Performance Measurement System (IEPMS)* merupakan model system pengukuran kinerja yang berkaitan dengan lingkungan. IEPMS menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang digunakan secara bersama-sama.

## 2. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat dari pengukuran kinerja tidak lain adalah untuk mengetahui apakah tujuan dari suatu organisasi telah tercapai dengan baik dan apakah strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut telah efektif dan efisien atau belum.

Implementasi dari penelitian kinerja bila dilakukan dengan tepat akan mendatangkan banyak manfaat bagi organisasi perusahaan, antara lain :

- a. Karyawan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan hasil yang baik.
- b. Perusahaan mampu menyusun prioritas dan alokasi SDM yang lebih baik
- c. Akuntabilitas dan transparansi organisasi meningkat



- d. Perusahaan bisa melakukan evaluasi lebih objektif terhadap pencapaian individu atau organisasi.
- e. Pengambilan keputusan lebih baik dengan berbasis data.

### 3. Jenis Pengukuran Kinerja

Perusahaan dapat menggunakan beberapa jenis pengukuran kinerja untuk mengevaluasi produktivitas karyawan. Namun, secara umum berikut ini beberapa jenis yang sering digunakan.

- a. Pengukuran berbasis *Input*. Pengukuran yang berfokus pada sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan suatu output atau hasil tertentu. Mencakup waktu, biaya, serta tenaga kerja yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu.
- b. Pengukuran berbasis *Output*. Pengukuran yang berfokus pada hasil nyata dari aktivitas atau proses yang dilakukan. Contohnya jumlah produk yang dihasilkan, jumlah pelanggan yang dilayani, atau *revenue* yang dihasilkan.
- c. Pengukuran berbasis hasil. Pengukuran yang berfokus pada dampak dari aktivitas terhadap tujuan atau sasaran tertentu. Contohnya dampak kepuasan pelanggan dari pelayanan, dampak keterlibatan karyawan, dan dampak kelestarian lingkungan dari produksi yang dilakukan.
- d. Pengukuran berbasis proses. Pengukuran yang berfokus pada produktivitas dan kegunaan dari proses atau aktivitas yang dilakukan. Contohnya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, jumlah kesalahan atau produk cacat, sampai tingkat layanan pelanggan.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- e. Pengukuran berbasis kualitas. Pengukuran ini kualitas produk atau layanan adalah hal yang difokuskan. Contohnya tingkat kepuasan pelanggan, jumlah produk yang catat pada suatu produk atau tingkat kepatuhan sesuai standar yang berlaku.
- f. Pengukuran finansial. Pengukuran yang berfokus pada kinerja keuangan organisasi atau proyek. Misalnya adalah pendapatan, margin, keuntungan, laba, atau penghematan biaya.

#### 4. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Kasmir (2016), Pengukuran Kinerja memiliki tujuan yaitu :

- a. Untuk meningkatkan kualitas pekerjaan
- b. Ketentuan penempatan
- c. Perencanaan dan Peningkatan karier
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Penyesuaian kompensasi
- f. Inventori kompensasi pegawai
- g. Kesempatan kerja seimbang
- h. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan
- i. Budaya kerja dan menjalankan sanksi.

#### 2.3 *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu:

***Balanced*** Menunjukkan bahwa kinerja seorang karyawan bisa diukur seimbang dengan 2 aspek yaitu Aspek Keuangan dan Non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan segi internal maupun eksternal.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Scorecard** Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

Menurut Bidayati (2017) *Balanced Scorecard* adalah salah satu cara mengukur kinerja untuk menggabungkan ukuran kinerja segi keuangan dan non keuangan.

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah suatu kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja suatu organisasi dengan pendekatan yang seimbang. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* dirancang untuk memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja organisasi, melampaui fokus tradisional hanya pada aspek keuangan.

Dalam *Balanced Scorecard*, kinerja organisasi diukur melalui empat perspektif utama yang saling terkait, yaitu:

1. **Perspektif Keuangan:** Memperhatikan indikator keuangan seperti pendapatan, laba bersih, dan pengembalian modal. Perspektif ini menggambarkan apakah organisasi mencapai tujuan keuangan dan memberikan nilai tambah kepada pemegang saham.
2. **Perspektif Pelanggan:** Fokus pada kepuasan pelanggan dan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Indikator yang digunakan bisa berupa tingkat kepuasan pelanggan, pangsa pasar, atau tingkat retensi pelanggan.
3. **Perspektif Proses Internal:** Menyoroti efisiensi dan efektivitas proses internal organisasi. Dalam perspektif ini, diidentifikasi indikator kunci



yang berkaitan dengan proses-proses yang menghasilkan produk atau layanan, termasuk inovasi, kualitas, dan produktivitas.

4. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Mengukur kemampuan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapabilitasnya. Perspektif ini mencakup aspek seperti pengembangan karyawan, manajemen pengetahuan, dan kemampuan inovasi.

### 2.3.1 Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balance Scorecard*

*Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan yang diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang tidak hanya berfokus pada ukuran kinerja dalam perspektif keuangan saja tetapi juga mengukur kinerja dalam perspektif non keuangan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari aspek pendorong kinerja perusahaan tersebut diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan serta ukuran yang nyata.

Sebagai kerangka kerja, *Balanced Scorecard* disebut *balanced* (berimbang) karena adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *Scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang atau lembaga. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang atau kinerja organisasi di masa depan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

## 2.4 Kinerja dalam Perspektif Islam

Kinerja dalam perspektif islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial. Bekerja sebagaimana dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja sering dijadikan tolok ukur untuk menilai seseorang. Menurut ajaran Islam, setiap orang dituntut untuk mandiri. Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara berusaha dan bekerja walaupun berat. Dilihat dari segi ekonomi, bekerja adalah salah satu sarana produksi yang sangat penting disamping modal dan factor-faktor alam lainnya.

Dalam konsep islam, bekerja adalah kewajiban bagi setiap manusia, walaupun Allah telah menjamin rezeki setiap manusia, namun rezeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa usaha dari orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika seseorang ingin berkecukupan dan sejahtera, ia harus bekerja. Ajaran islam menyampaikan pesan bahwa kerja dan agama itu sendiri adalah sumber motivasi yang besar bagi umat islam. Seorang muslim tahu bahwa ketika dia sedang bekerja, dia sedang dalam ibadah pada Allah dan itu adalah motivator yang kuat dalam dirinya sendiri yang membuat dirinya terlepas dari keuntungan material apapun. Sumber motivasi tidak terbatas pada standar hidup dan pemenuhan diri yang lebih tinggi tetapi itu melingkupi fakta bahwa pekerjaannya adalah perbuatan baik secara moral yang pada akhirnya akan membantu dia untuk mencapai kesuksesan sejati didunia dan ksesjahteraan di akhirat.

Adapun indikator kinerja dalam perspektif islam sebagai berikut berdasarkan hasil penilaian Alimuddin yang mengemukakan terdapat 4 elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan perspektif Islam yaitu:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Material, adalah keuntungan atau laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga yang diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan orang lain dan digunakan untuk investasi demi keberlangsungan hidup perusahaan.
2. Mental, yaitu dalam melakukan sebuah pekerjaan hendaknya dilakukan dengan tekun dan perasaan bahagia, menikmati hasil yang diperoleh, dan menumbuhkan kepercayaan diantara sesama.
3. Spiritual, yaitu lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Menganggap bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah SWT. Selalu merasa bersyukur dengan hasil yang diperoleh dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hukum-hukum Allah.
4. Persaudaraan, yaitu terciptanya hubungan sosial yang harmonis baik dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan masyarakat sekitar dengan memberikan pekerjaan kepada orang-orang miskin, berbagi dengan masyarakat sekitar, memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal dan memiliki kualitas tinggi dengan harga terjangkau.

### 2.5 Tinjauan Islam tentang *Balanced Scorecard*

Dalam konsep *Balanced Scorecard* tentunya tidak lepas dari Al-Qur'an sebagai dasar utama *Balanced Scorecard* dalam keberhasilan suatu organisasi yang dilihat dari berbagai sisi secara seimbang, yaitu kinerja masa lalu dan prospek masa depannya, dari ukuran strategis dan operasional, ukuran keuangan dan nonkeuangan, ukuran internal dan eksternal organisasi. Dengan demikian

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

praktek *Balanced Scorecard* di perusahaan tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang terdapat dalam Al-Qur'an. Jadi konsep *Balanced Scorecard* (BSC) ini dikaitkan pada 6 nilai utama kehidupan, yaitu : Nilai teologik dan nilai ketuhanan bahwa pencapaian keunggulan yang dicapai dalam organisasi hendaknya merupakan bentuk rasa syukur kepada Allah SWT, atas prestasi sebuah kinerja. Kinerja yang unggul ini hendaknya menjadikan kita lebih mendekatkan diri pada Allah SWT, karena agama merupakan tatanan normatif yang memuat nilai moral paling lengkap. Hal ini sesuai dengan QS. Ar-Rum ayat 30:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ  
ذَٰلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Maka hadapkanlah wajahmu dengan Lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada peubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui

Nilai logik (nilai yang menggunakan akal) dilakukan dengan aqliyah.

Dengan demikian induk BSC adalah manajemen mutu dan manajemen strategik. Semnua ini tentu saja menuntut kemampuan intelektual yang baik dan logik, agar tujuan organisasi mencaoi sasaran. Sesuai dengan QS. Az-zumar ayat 9:

أَمَّنْ هُوَ قَنِيتٌ ءِإِنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ  
هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

Artinya: (apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapakan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nilai etik (sopan santun/etika) artinya ketika kita melakukan perencanaan hendaknya juga tidak menggunakan cara-cara curang yang tidak baik, tetapi harus jujur. Hal ini sesuai dengan QS. Ali Imran ayat 10:

إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا لَنْ تُغْنِيَ عَنْهُمْ أَمْوَالُهُمْ وَلَا أَوْلَادُهُمْ مِنَ اللَّهِ شَيْئًا وَأُولَئِكَ هُمْ وَقُودُ النَّارِ ﴿١٠﴾

Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang kafir, harta benda dan anak-anak mereka, sedikitpun tidak dapat menolak (siksa) Allah dari mereka. dan mereka itu adalah bahan Bakar api neraka,

Nilai fisiologis yaitu nilai kebendaan ini saya gambarkan dengan rasa kepuasan terhadap kinerja. Jika kinerja bagus maka sebaliknya pada peningkatan finansial. sesuai dengan QS. Al-Qashas ayat 26:

قَالَتْ إِحَدَهُمَا يَتَأْبَتِ اسْتَجْرَهُ إِنِّ خَيْرٌ مِّنِ اسْتَجْرَتِ الْقَوِي الْأَمِينِ ﴿٢٦﴾

Artinya. salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".

Nilai *theologik* yaitu nilai kegunaan, kebermanfaatan, kebermaknaan dalam memperoleh hasil yang lebih baik. Dengan demikian kesejahteraan diharapkan dirasakan oleh para pelaku organisasi. Sesuai dengan QS. Al-An'am ayat 16:

مَنْ يُصْرِفْ عَنْهُ يَوْمَئِذٍ فَقَدْ رَحِمَهُ ۚ وَذَلِكَ الْفَوْزُ الْمُبِينُ ﴿١٦﴾

Artinya: barang siapa yang dijauhkan azab dari padanya pada hari itu, Maka sungguh Allah telah memberikan rahmat kepadanya. dan Itulah keberuntungan yang nyata.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## 2.6

### Manfaat *Balance Scorecard*

*Balanced Scorecard* dipercaya memiliki manfaat yang dapat melipatgandakan keuntungan/ laba yang didapat oleh suatu perusahaan yang merupakan penilaian yang dianggap efektif bagi kinerja perusahaan sektor publik.

Adapun beberapa manfaat *balanced scorecard* bagi perusahaan yaitu :

1. Perencanaan strategis yang lebih baik

*Balanced Scorecard* menyediakan perangkat kerja yang kuat untuk membangun dan mengkomunikasikan strategi. Model bisnis divisualisasikan dalam pola strategi yang membantu manajer untuk berfikir tentang hubungan sebab akibat antara beberapa tujuan strategis yang berbeda. Proses menciptakan pola strategi yang bisa memastikan bahwa keberhasilan dalam suatu perusahaan bisa dicapai melalui serangkaian tujuan strategis yang saling terkait. Hal ini berarti bahwa hasil kinerja serta faktor pendukung kinerja didefinisikan untuk membuat gambaran utuh tentang strategi perusahaan.

2. Peningkatan komunikasi strategi dan eksekusi

Adanya gambaran strategi bersama secara menyeluruh dan saling terkait tentu membuka peluang bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan strategi secara internal dan eksternal.

Adanya *balanced scorecard* mendorong peningkatan komunikasi strategi dalam perusahaan baik internal maupun eksternal. Kolaborasi dan keterlibatan staf dan pemangku kepentingan dalam perusahaan tentu akan berlangsung secara rutin dalam perusahaan. Tidak hanya itu, adanya saling



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keterkaitan antar visi juga berdampak pada sistem kinerja perusahaan yang lebih terbuka dan dinamis.

## 3. Penyelarasan proyek dan inisiatif yang lebih baik

*Balanced Scorecard* membantu organisasi memetakan proyek dan inisiatif kedalam berbagai tujuan strategis yang berbeda, dimana pada akhirnya akan memastikan bahwa proyek dan inisiatif sangat berfokus pada penyampaian tujuan yang paling strategis.

## 4. Informasi Manajemen yang lebih Berkualitas

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* cenderung memiliki manajemen informasi dan pengambilan keputusan dengan berkualitas lebih baik.

## 5. Peningkatan pelaporan kinerja

*Balanced Scorecard* dapat menjadi panduan dari desain laporan perusahaan. Hal ini memastikan bahwa pelaporan manajemen berfokus pada isu-isu strategis yang penting dan membantu perusahaan melakukan monitoring dari pelaksanaan rencana perusahaan.

## 6. Penyelarasan Organisasi yang lebih baik

*Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk lebih menyelaraskan struktur organisasi mereka dengan tujuan strategis. Untuk melaksanakan rencana dengan baik, organisasi perlu memastikan bahwa semua unit bisnis dan fungsi pendukung kinerja menuju tujuan yang sama.

Mengimplementasikan *balanced scorecard* kedalam unit-unit tersebut akan membantu penyelarasan organisasi yang lebih baik, dan menyelaraskan strategi dan operasional.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 7. Penyelarasan proses yang lebih baik

Penerapan *balanced scorecard* yang baik juga membantu menyelaraskan proses organisasi seperti penganggaran, manajemen resiko dan analitik dengan prioritas strategis. Ini akan membantu menciptakan organisasi yang benar-benar berfokus pada strategis.

2.7 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Ada banyak keunggulan menggunakan *balanced scorecard* (BSC), di antaranya adalah:

**1. Memungkinkan perusahaan untuk menyatukan data ke dalam satu laporan**

Hal ini membantu manajemen perusahaan untuk menghemat waktu, dana, dan tenaga kerja. Sehingga dengan pembacaan laporan yang lebih mudah akan mempercepat pembuatan keputusan bisnis.

**2. Memberikan informasi manajemen mengenai layanan dan kualitas perusahaan**

Hasil yang diperoleh dari penerapan BSC ini memungkinkan para pemimpin perusahaan dan karyawan untuk mengomunikasikan tujuan dan prioritas mereka guna memenuhi tujuan perusahaan di masa depan.

**3. BSC juga dapat meningkatkan efisiensi perusahaan**

Penerapan BSC yang tepat dengan hasil dan interpretasi data yang akurat dapat menghindarkan perusahaan dari hal-hal buruk seperti:

- a. Penurunan produktivitas atau output yang dapat menyebabkan biaya yang lebih tinggi



- b. Pendapatan yang lebih rendah
- c. Kerusakan pada citra atau reputasi perusahaan

## 2.8 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Kelemahan *Balanced Scorecard*:

1. Kadang kala terdapat korelasi yang buruk antara ukuran keuangan dengan non keuangan karena tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian target non keuangan. Oleh sebab itu perlu dikembangkan ukuran-ukuran yang mewakili kinerja masa depan.
2. Terpaku pada hasil keuangan. Bukan hanya manajer senior yang terlatih dan terbiasa dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga mendapatkan tekanan tentang kinerja keuangan perusahaan. Akibatnya tekanan ini akan mengurangi perhatian terhadap ukuran non keuangan dalam jangka waktu panjang. Atas kinerja keuangan ini diberikan insentif, sehingga manajer lebih peduli terhadap ukuran keuangan daripada yang lainnya.
3. Ukuran-ukuran tidak diperbaharui. Banyak perusahaan tidak punya mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategisnya. Yang terjadi ukuran-ukuran strategi yang lalu tetap digunakan sehingga menimbulkan kemalasan.
4. Terlalu banyak pengukuran. Berapa banyak ukuran penting yang dapat diikuti seorang manajer dalam waktu yang sama? jika terlalu banyak ukuran maka resikonya adalah manajer kehilangan fokus karena pada waktu yang sama banyak hal dilakukan.

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University  
 Institut Agama Islam Sultan Syarif Kasim Riau

5. Kesulitan menerapkan *trade off*. Beberapa perusahaan menggabungkan ukuran keuangan dan non keuangan kemudian diberi bobot, jika tidak demikian maka sulit untuk melakukan *trade off*.

## 2.9 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian-penelitian sebelumnya terkait dengan penelitian ini disajikan pada Tabel berikut:

**Tabel II.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Endang Satyawati & Agus Prasetya, 2019	Penerapan <i>Balanced scorecard</i> sebagai pengukur kinerja manajemen pada Rumah Sakit Umum daerah Indramayu	Variabel: 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan	Hasil penelitiannya Hasil pengukuran kinerja manajemen rumah sakit umum daerah Indramayu dengan <i>balanced scorecard</i> menunjukkan bahwa kinerja manajemen cenderung meningkat, yang terlihat dari peningkatan ROI, penurunan retensi pasien, peningkatan akuisisi pasien, peningkatan produktivitas, peningkatan profit margin serta serta peningkatan produktivitas karyawan
Mei Murawati, 2016	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> sebagai penilaian kinerja RSUD Panembahan Senopati	Variabel : 1. Perspektif keuangan. 2. Perspektif pelanggan. 3. Perspektif proses internal	Hasil menunjukkan bahwa kinerja RSUD Panembahan Senopati ditinjau penilaian perspektif keuangan hanya sebatas pertumbuhan





© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
		bisnis. 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	pendapatan dan perubahan biaya. Pada penelitian perspektif pelanggan, rumah sakit hanya menggunakan kriteria kepuasan pasien untuk mengukur kinerja, sedangkan perspektif proses bisnis internal telah sesuai dengan ketentuan pemerintah. Pengukuran kinerja yang dilakukan rumah sakit belum dapat menggambarkan kinerja rumah sakit secara menyeluruh.
Andi Rustam, Ismail Rasulong, Andi Nur Aziza, 2019.	Analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> pada rumah sakit Sultan DG. Raja Bulukumba.	Variabel: 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dimungkinkan karena Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba telah memformulasikan visi, misi dan starteginya dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Sultan Dg. Raja Bulukumba dikatakan cukup baik apabila menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .
Rizky Solikhah, 2018.	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja rumah sakit Islam Yograkarta PDHI	Variabel: 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Perspektif pelanggan dari indikator kepuasan pelanggan menunjukkan kriteria baik, perspektif keuangan dari

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
		4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	indikator NPM, dan ROI menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan, rasio efisiensi dan efektivitas menunjukkan kinerja dengan kriteria kurang, perspektif Bisnis internal dilihat dari indikator BOR, TOI, NDR, GDR menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan AVLOS menunjukkan kinerja dengan kriteria yang kurang, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dilihat dari indikator produktivitas, kepuasan, dan pelatihan menunjukkan kinerja dengan kriteria baik sedangkan pada retensi karyawan kinerja kurang baik.
Yessi Kartika Damanik, Nengah Sudjana, M.G Wi Endang NP, 2016	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Menilai Tingkat Kesehatan Bumn (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang Periode 2013- 2015)	Variabel: 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Hasil analisis menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2013-2015 sudah baik meskipun belum stabil. Sehingga dapat disimpulkan bahwa usaha PT. PLN (Persero) APJ Malang sehat dengan kategori AA berdasarkan Keputusan Menteri



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Erika Ributari Nugrahayu & Endang Dwi Retnani	PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK UKUR PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN	Variabel: 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Nomor 100 tahun 2002  Dari hasil pembahasan menunjukkan bahwa metode balanced scorecard yang menerjemahkan visi, misi dan strategi kedalam ukuran kinerja yang mempunyai empat indikator, yaitu pada perspektif keuangan menunjukkan angka yang fluktuatif, perspektif pelanggan menunjukkan hasil yang baik, perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses inovasi seperti daur ulang bahan baku kertas menjadi kertas koran dan memproduksi macam-macam kertas HVS warna serta kesediaan pelayanan untuk memenuhi permintaan pelanggan disaat yang mendesak, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kondisi kinerja perusahaan yang baik karena dapat meningkatkan kualitas para

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

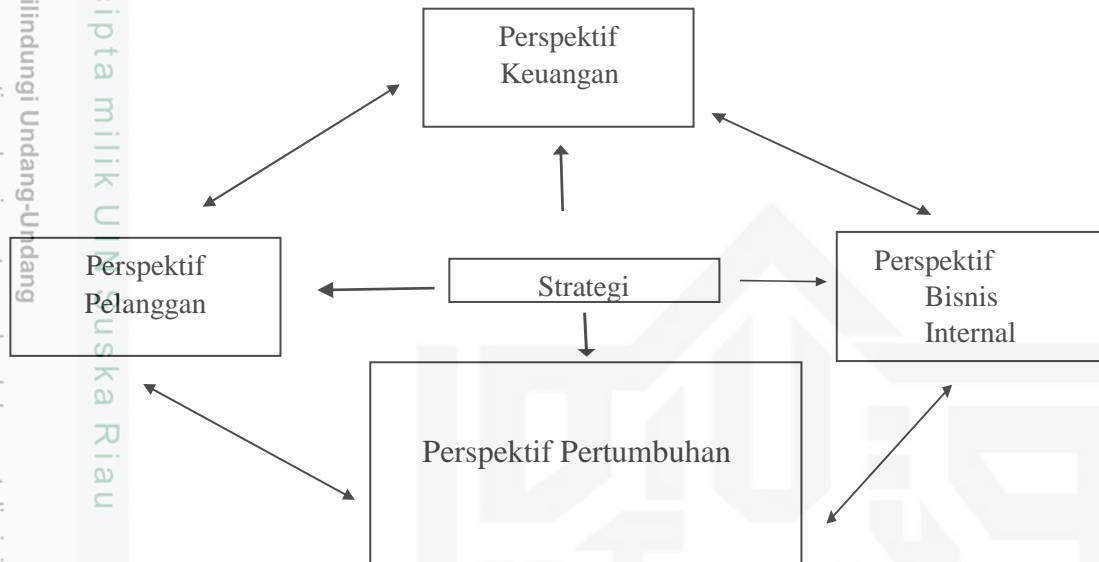
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Reska Brigita Pandaleke, J. Jantje Tinangon, dan Anneka Wangkar, 2021.	PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENGUKURAN KINERJA PADA PT. BANK SULTGO CABANG RATAHAN	Variabel: 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	karyawannya. Hasil penelitian ini menunjukkan informasi pengukuran kinerja PT. Bank Sultgo dengan menggunakan metode Balanced Scorecard periode 2017-2019.
<u>Rhuminda, Icha</u> , 2017.	Analisis Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara Medan	Variabel: 1. Perspektif keuangan 2. Perspektif pelanggan 3. Perspektif proses bisnis internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Hasil penelitian membuktikan bahwa Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara, Medan merupakan instansi pemerintahan yang bertujuan utamanya bukan mencari keuntungan, tetapi lebih kepada pelayanan masyarakat. Dengan menggunakan Balanced Scorecard diharapkan dapat mengembangkan aspek keuangan dan non keuangan dalam melakukan penilaian kinerja, sehingga nantinya diharapkan bahwa instansi tersebut mampu menjadi institusi yang dapat memberikan pelayanan masyarakat yang berkomitmen tinggi dan kemudian akan menghasilkan surplus yang memadai.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Gambar II.1**  
**Perspektif dalam *Balance Scorecard*.**



**Sumber : Kaplan Robert S. dan Norton P. David. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi***

Berdasarkan gambar II.1 di atas pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* memiliki cakupan yang cukup luas, karena tidak hanya mempertimbangkan aspek-aspek finansial tetapi juga aspek non finansial. *Balance scorecard* dalam organisasi mampu mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya.

### 1. Pengertian Rumah Sakit

Rumah sakit merupakan instansi yang tidak hanya berfokus pada profit orientit saja tetapi juga tentang kepuasan pelanggannya. Perspektif bisnis internal berisi program-program yang akan dijalankan dengan strategi-strategi yang telah dirumuskan sebelumnya. Baik buruknya kinerja perspektif ini nantinya akan mempengaruhi tingkat kepuasan pelayanan yang dirasakan pelanggan. Sehingga untuk meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan disini rumah sakit menjaga kualitas dari SDM rumah sakit



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan memberikan pelatihan-pelatihan untuk menunjang kinerja karyawan dalam perspetif pertumbuhan dan pembelajaran. Selanjutnya apabila ketiga perspektif tersebut berjalan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap perspektif keuangan berupa peningkatan pendapatan yang diperoleh rumah sakit.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan. Penggunaan *balanced scorecard* dalam pengelolaan manajemen menjanjikan peningkatan signifikan komponen organisasi dalam menciptakan kekayaan dimana *Balance Scorecard* merupakan pengembangan dari alat yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi dengan menekankan pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan target bersifat jangka panjang yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan.

Perspektif *Balance Scorecard* mempunyai empat perspektif yakni:

#### a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu aspek *financial* yang harus diukur untuk mengetahui hasil dari tindakan ekonomi yang telah dilakukan. Ukuran kinerja keuangan dapat dijadikan penilaian atas pencapaian target oleh suatu organisasi untuk mewujudkan visi dan misi. Perspektif keuangan disini ditujukan untuk menilai tingkat pencapaian target pendapatan atau profit dari Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru dengan menggunakan rasio keuangan.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**a. NPM (Net Profit Margin)**

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

Sumber: *Buku Manajemen Keuangan, hal 140*

**b. ROI (Return on Investment)**

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$$

Sumber: *Buku Manajemen Keuangan, hal 141*

**c. Tingkat Efisiensi (Rasio Efisiensi)**

$$RE = \frac{\text{Realisasi Biaya Untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}}$$

(Mahmudi, 2015)

**d. Tingkat Efektivitas**

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

(Mahmudi, 2015)

**b. Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan adalah perspektif kedua yang digunakan pada *balanced scorecard* dan berkaitan erat dengan cara perusahaan melayani pelanggan atau dapat dikatakan Perawat melayani pasien pada bagian pelayanan rumah sakit. Pengukuran perspektif pelanggan dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada karyawan serta pasien Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, dimana hal tersebut dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait perbaikan jasa

pelayanan, mutu serta kualitas Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Pengukuran kinerja yang dinilai dari tingkat kepuasan dan jumlah pelanggan terdiri dari :

- 1) *Tangibility (wujud fisik)* adalah penampilan fisik dari pelayanan seperti : tempat pelayanan, sarana dan prasarana yang dapat dilihat dan dirasakan secara fisik dan langsung.
- 2) *Responsiveness (Daya Tanggap)* adalah bentuk pelayanan yang diberikan secara tepat waktu dan tanggap terhadap keinginan dan keluhan pelanggan.
- 3) *Realibility (kehandalan)* adalah kemampuan rumah sakit memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya kepada responden.
- 4) *Assurance (Jaminan)* adalah pengetahuan dan keramahan yang menyebabkan pelanggan dapat memberikan kepercayaannya terhadap layanan yang diberikan Pihak Rumah Sakit.
- 5) *Empati (Empati)* adalah tanggapan responden terhadap perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan Rumah Sakit Swasta Ibnu Sina Pekanbaru dengan berupaya memahami keinginan para responden.

#### c. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal dapat diukur dengan standar pengukuran menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011: BOR adalah presentase pemakaian

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85%. Jika hasil BOR kurang dari 60% maka dikatakan kurang baik, jika hasil BOR antara 60-85% maka dikatakan baik, dan jika hasil BOR lebih dari 85% maka dikatakan sangat baik.

$$\text{BOR} = \frac{\text{jumlah tempat tidur yang terpakai}}{\text{jumlah tempat tidur yang tersedia}} \times 100\%$$

Sumber : Peraturan Menkes RI

ALOS adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut. Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari. Jika hasil ALOS kurang dari 6 hari maka dikatakan sangat baik, jika hasil ALOS antara 6-9 hari maka dikatakan baik, dan jika hasil ALOS lebih dari 9 hari maka dikatakan kurang baik.

$$\text{ALOS} = \frac{\text{jumlah hari rawat pasien}}{\text{jumlah pasien yang dirawat}} \times 100\%$$

Sumber : Peraturan Menkes RI

BTO menunjukkan perbandingan jumlah pasien keluar dengan rata-rata tempat tidur yang siap pakai. Secara umum nilai BTO yang ideal antara 40-50 kali. Jika hasil BTO kurang dari 40 kali maka dikatakan kurang baik, jika hasil BTO antara 40-50 kali maka

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dikatakan baik, dan jika hasil BTO lebih dari 50 kali maka dikatakan sangat baik.

$$\text{BTO} = \frac{\text{jumlah hari rawat inap total}}{\text{jumlah tempat tidur}} \times 100\%$$

Sumber : Peraturan Menkes RI

TOI adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari. Jika hasil TOI kurang dari 1 hari maka dikatakan sangat baik, jika hasil TOI antara 1-3 hari maka dikatakan baik, dan jika hasil TOI lebih dari 3 hari maka dikatakan kurang baik.

$$\text{TOI} = \frac{\text{jumlah TT x hari-hari perawatan rumah sakit}}{\text{jumlah pasien keluar (hidup+mati)}} \times 100\%$$

Sumber : Peraturan Menkes RI

NDR digunakan untuk mengetahui rata-rata angka kematian >48 jam setelah dirawat untuk tiap-taip 1000 pasien keluar. Nilai NDR yang idealseharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar. Jika hasil NDR kurang dari 25 per 1000 maka dikatakan baik dan jika hasil NDR lebih dari 25 per 1000 maka dikatakan kurang baik.

$$\text{NDR} = \frac{\text{jumlah pasien mati >48 jam}}{1000 \text{ pasien keluar rumah sakit}} \times 100\%$$

Sumber : Peraturan Menkes RI

GDR digunakan untuk mengetahui rata-rata kematian untuk tiap- tiap 1000 pasien keluar. Nilai GDR yang ideal seharusnya tidak

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lebih dari 45 per 1000 penderita keluar, kecuali jika terjadi kejadian khusus seperti wabah penyakit, bencana alam, perang dan lain-lain. Jika hasil GDR kurang dari 45 per 1000 maka dikatakan baik dan jika hasil GDR lebih dari 45 per 1000 maka dikatakan kurang baik.

$$\text{GDR} = \frac{\text{jumlah pasien mati} > 48 \text{ jam}}{1000 \text{ pasien keluar rumah sakit}} \times 100\%$$

Sumber : Peraturan Menkes RI

#### d. Perseptif Pertumbuhan dan Pembelajaran

##### 1) Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan hal yang penting bagi Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru disebabkan karyawanlah yang berperan penting dalam pelaksanaan pelayanan terhadap pasien. Karyawanlah yang secara langsung bersinggungan dengan pasien sehingga kepuasan dari pasien dapat tercapai, maka perlulah dilakukan pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan dengan cara penyebaran kuisioner dan wawancara dengan pihak karyawan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Cara pengukuran kepuasan kerja pegawai dilakukan dengan cara angket dengan menggunakan kuisioner.

##### 2) Retensi pegawai/Turn over pegawai

Retensi pegawai adalah jumlah pegawai tetap Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru yang keluar dibandingkan dengan jumlah keseluruhan dari rumah sakit dalam 1 tahun.

$$\text{Retensi pegawai} = \frac{\text{jumlah seluruh pegawai}}{\text{jumlah pegawai yang keluar}} \times 100\%$$

Sumber: Suprpto (2012)

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Ukuran perumasakitan yaitu 25%. Apabila di atas 25% dikatakan kurang baik dan apabila di bawah 25% dikatakan baik.

### 3) Pelatihan Karyawan

Peningkatan kualitas karyawan salah satunya dapat dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan ataupun seminar yang dapat dinilai baik apabila karyawan mengalami peningkatan maupun penurunan kinerja setelah dilaksanakannya pelatihan maupun seminar. Sumber Suprpto (2012).

$$\text{Pelatihan pegawai} = \frac{\text{jumlah seluruh pegawai}}{\text{jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan dan pendidikan}} \times 100\%$$

*Sumber: Suprpto (2012)*

Tingkat Pelatihan Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan pelatihan karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan. Ukuran baku perumasakitan yaitu 20%. Apabila di atas 20% dikatakan baik dan apabila di bawah 20% dikatakan kurang baik.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di rumah sakit Ibnu Sina Pekanbaru bagian rawat inap. Khususnya Pasien dan Pegawai. Pemilihan tersebut berdasarkan beberapa pertimbangan (1) ingin mengetahui kinerja dari pegawai (2) ingin mengetahui sistem pelayanan di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober - Januari (2023-2024).

#### **3.2 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian berupa studi kasus pada bagian rawat inap Rumah Sakit Islam Ibnu Sina yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen tersebut diteliti, kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen-elemen yang diteliti saja. Penelitian dilakukan pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru dengan data berupa elemen-elemen yang menjadi tolak ukur dalam pengukuran kinerja, dengan metode *Balanced Scorecard*.

#### **3.3 Objek Penelitian**

Penelitian ini menggunakan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru sebagai obyek penelitiannya karena merupakan salah satu Rumah Sakit Islam yang dimiliki Pihak Swasta Maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada organisasi sektor publik ini agar dapat menilai kinerja apakah sudah dapat dikatakan baik sesuai dengan yang diharapkan masyarakat.



### 3.4 Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019) penelitian kuantitatif adalah suatu metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, sebagai metode ilmiah atau *scientific* karena telah memenuhi kaidah ilmiah secara konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional, serta sistematis.

### 3.5 Populasi dan Sampel

#### 1. Populasi

Menurut Sugiyono (2017) bahwa Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Ibnu Sina dan pasien yang datang ke Rumah Sakit Ibnu Sina serta pihak manajemen di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina. Untuk populasi karyawan pada Rumah Sakit Islam Ibnu Sina terdiri atas 22 bagian sebanyak 384 karyawan termasuk pihak manajemen. Sementara populasi untuk jumlah pasien diambil dari perhitungan jumlah pasien rawat inap di bulan Desember 2022 pada Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru.

Populasi penelitian pada karyawan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina diuraikan sebagai berikut.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel III.1**  
**Jumlah Populasi Penelitian Karyawan**

Kategori	Jumlah Karyawan
Rekam Medis/ Asuransi	13 Orang
Pendaftaran	10 Orang
Bidan	15 Orang
Perawat	152 Orang
Dokter Umum	15 Orang
Dokter Gigi	3 orang
Dokter Spesialis	45 Orang
Dokter Farmasi	35 Orang
Laboratorim	12 Orang
Radiologi	7 Orang
Accounting (Kasir)	13 Orang
Verifikator & Piutang	4 Orang
Keuangan PT	5 Orang
Accounting	8 Orang
IT (Teknisi)	3 Orang
Pengadaan Barang & Tata Ruang (Logistik)	2 Orang
IPRS	10 Orang
Driver	4 Orang
Gizi	3 Orang
Humas	10 Orang
Maketing	5 Orang
Manajer	10 Orang
<b>Jumlah</b>	<b>384 Orang</b>

Sumber : Data Rs Islam Ibnu Sina Pekanbaru, Desember 2023

## 2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016) mengatakan bahwa, “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Menurut Sugiyono (2017) mengatakan bahwa Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi itu, sampel dari penelitian ini penelitian ini akan menggunakan metode *Probability Sampling* yaitu teknik *Simple Random Sampling*, pada teknik ini penentuan diambil dari anggota sampel dari populasi dilakukan



secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Teknik *Simple Random Sampling* digunakan untuk pengambilan sampel karyawan, dan *Purposive Sampling* digunakan untuk pengambilan sampel pada pelanggan yang dimana pada teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Menurut Arikunto (2017) mengatakan menurut apabila populasi kurang dari 100, maka seluruh populasi menjadi sampel dalam penelitian. Tetapi jika populasi lebih dari 100, maka dapat diambil 10% - 15% atau 15% - 25% sebagai sampel dari total populasi. Dalam perspektif karyawan peneliti mengambil 10% dari 384 karyawan dari seluruh jumlah karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru. Jadi total sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 44 karyawan. Populasi pasien diambil dari jumlah pasien rawat inap pada bulan Desember 2022 untuk menentukan jumlah sampel. Jumlah populasi pasien rawat inap pada bulan Desember 2022 adalah sebanyak 720. Dalam perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran peneliti mengambil 10% dari jumlah pasien bulan desember 2022 yang jumlah sampel idealnya adalah 72.

Jadi sampel untuk perspektif pelanggan disamakan dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dimana jumlah sampel sebanyak 72 pasien dengan kriteria responden sebagai berikut :

- a. Pasien dapat berkomunikasi dengan baik dan bersedia mengisi kuisioner.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Pasien yang melakukan pengobatan rawat inap
- c. Pasien yang didampingi keluarga minimal 2 hari.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yang dinilai berdasarkan :

#### 1. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan kinerja yang dilakukan untuk mengetahui bagaimana respon pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Perspektif pelanggan diukur dengan *Customer Satisfaction* (Tingkat kepuasan pelanggan), Tolak ukur kepuasan pelanggan ditentukan oleh kemampuan perusahaan/organisasi dalam memenuhi harapan atau menyenangkan pelanggan, agar konsumen merasa puas terhadap produk dan pelayanan dari perusahaan.

Tingkat kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur seberapa jauh kepuasan pasien atau pelayanan kesehatan yang diberikan rumah sakit. Pengukurannya dilakukan dengan menggunakan hasil kuesioner kepuasan pelanggan dengan membagikan kuesioner kepada pasien/keluarga pasien.

#### 2. Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini terdapat beberapa indikator yang dijadikan pengukuran kinerja perspektif keuangan dengan mengacu pada laporan Keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina. Indikator atau rasio- rasio yang digunakan adalah sebagai berikut: *NPM (Net Profit Margin)*, *ROI (Return On Investment)*, Tingkat Efektivitas dan Tingkat Efisiensi.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolak ukur Perspektif Proses Bisnis Internal untuk mengetahui kegiatan dalam proses produksi sebagai usaha yang bersifat internal agar dapat memberikan nilai sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen/pelanggan serta pemilik organisasi di dalam perusahaan.

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal merupakan kualitas pelayanan yang diberikan pihak rumah sakit Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru terhadap pelanggannya dalam hal ini yakni pasien. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut: Proses Inovasi yang dilakukan Perusahaan, *Bed Occupancy Rate (BOR)*, *Average Length of Stay (AvLOS)*, *Turn Over Interval (TOI)*, *Net Death Rate (NDR)*, *Gross Death Rate (GDR)*.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tolak ukur dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk mengetahui tiga aspek sebagai berikut:

- a. Kapabilitas karyawan (SDM) dalam bekerja.
- b. Kapabilitas sistem informasi/SIM (*Information system capabilities*).
- c. Sikap karyawan/SDM dalam bekerja (motivasi, pemberdayaan, kepuasan kerja, disiplin kerja, pelatihan, pengembangan karier, kinerja karyawan, kualitas kehidupan kerja).

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



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3.7 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2019) mengatakan bahwa Teknik pengumpulan data adalah proses mengumpulkan informasi yang relevan di dalam suatu penelitian. Melalui berbagai metode, alat, dan strategi, teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan. Elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian. Berdasarkan penjelasan di atas, teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah Kuisisioner atau angket dan dokumentasi.

#### 1. Kuisisioner

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan cara penyebaran kuisisioner atau angket, yaitu pengumpulan data secara langsung dengan melakukan pengajuan pertanyaan pada responden. Metode penyebaran kuisisioner adalah dengan mendatangi dan memberikan angket langsung kepada responden (*contact person*). Penulis mengadakan penelitian terhadap dokumen Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru berupa laporan keuangan, jumlah karyawan, serta data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, juga diambil data tentang profil perusahaan. Dilakukan dengan cara menyiapkan sejumlah pernyataan yang berkaitan dengan pembahasan masalah sehingga diperoleh data yang lebih terperinci dan sistematis.

Penyebaran kuisisioner secara langsung, dengan membagikan kepada sejumlah besar responden dan dalam waktu yang bersamaan.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pernyataan yang diberikan melalui kuesioner ini menggunakan pernyataan yang bersifat tertutup dimana semua jawaban telah tersedia dan responden tinggal memilih diantara jawaban yang tersedia. Penilaian kuesioner implementasi *balanced scorecard* di Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Sedangkan, pada kinerja karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru menggunakan skala *likert interval*, yang setiap jawaban bernilai dari 1 sampai 4. Tujuan pembuatan kuesioner ini adalah untuk mengetahui kondisi perusahaan apakah telah baik atau belum dalam kurun waktu belakangan ini.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang penyelidikannya ditunjukkan pada penguraian dan penjelasan, melalui sumber-sumber dokumen. Dokumentasi sebagai bahan pertimbangan untuk penambahan bahan pendukung alasan dari keputusan yang akan diambil serta perhitungan untuk mengukur indikator yang ada.

Data yang digunakan dari teknik ini yaitu :

- a. Laporan Keuangan Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.
- b. Data Laporan Kunjungan Pasien
- c. Data Karyawan

## 3.8 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2018) bahwa “Penelitian eksperimen dapat diartikan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk mencari pengaruh perlakuan tertentu terhadap yang lain dalam kondisi yang terkendalikan”. Sedangkan

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Sugiyono (2015) mengatakan bahwa instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Instrumen yang digunakan oleh peneliti yaitu:

### 1. Angket

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuisisioner, atau yang disebut dengan Angket. Angket berisi butir – butir pertanyaan untuk diberi tanggapan oleh subyek penelitian. Kuisisioner digunakan untuk mengukur variabel Implementasi *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru dan Kinerja di rumah sakit Ibnu Sina Pekanbaru

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket terbuka. Angket terbuka adalah sebuah alat dalam penelitian yang mana di dalamnya terdapat beberapa pertanyaan yang nantinya akan diserahkan kepada responden atau sasaran penelitian. Variabel yang di ukur menggunakan angket terbuka ini terdiri dari 2 variabel dalam *Balanced Scorecard*. Kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengukur implementasi *Balanced scorecard* tersebut dapat divisualisasikan pada Tabel III.2 dan III.3 berikut:

**Tabel III.2**  
**Kisi-Kisi Instrumen Tingkat Kepuasan Pelanggan**

Variabel	Indikator	Butir Soal
Tingkat Kepuasan Pelanggan	1. Bukti Langsung.	1,2,3,4,5
	2. Kehandalan.	6,7,8,9
	3. Jaminan.	10,11,12,13,14
	4. Empati.	15,16,17
	5. Daya Tanggap.	18,19,20

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel III.2 adalah kisi kisi Instrumen pada Tingkat kepuasan pelanggan yang berisi 5 indikator yaitu bukti langsung, kehandalan, jaminan, empati dan daya tanggap. Jumlah pertanyaan pada kuesioner berjumlah 20 pertanyaan, jenis pertanyaannya disesuaikan dengan indikator.

**Tabel III.3**  
**Kisi-kisi Instrumen Tingkat Kepuasan Karyawan**

Variabel	Indikator	Butir Soal
Tingkat Kepuasan Karyawan	1. Fasilitas kerja yang mendukung kinerja	1,2,3
	2. Pelatihan yang diberikan	4,5,6
	3. Situasi kerja yang dirasakan	7,8,9
	4. Perhatian yang diberikan oleh atasan	10,11,12
	5. Gaji/upah yang diberikan	13,14,15
	6. Tanggapnya atasan terhadap kebutuhan karyawan	16,17,18

Pada pengukuran perhitungan kuisisioner ini, peneliti menggunakan model pengukuran skala *Likert*. Skala *Likert* merupakan model pengukuran skala yang mengukur tanggapan positif dan negatif terhadap suatu pernyataan. Skala jawaban yang digunakan yaitu menggunakan 4 skala jawaban dapat dilihat pada Tabel III.4.

**Tabel III.4**  
**Skoring Jawaban Pada Kuesioner Kepuasan Pelanggan dan Kepuasan Karyawan**

Skor	Kepuasan Pelanggan	Skor	Kepuasan Karyawan
	Alternatif Jawaban		Aternatif Jawaban
1	Sangat Tidak Puas	1	Sangat Tidak Puas
2	Tidak Puas	2	Tidak Puas
3	Puas	3	Puas
4	Sangat Puas	4	Sangat Puas



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Berikut ini adalah kisi-kisi instrumen yang digunakan untuk mengambil dan mengumpulkan data pada kinerja karyawan di Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru.

### 5. Dokumen Laporan yang ada pada Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru.

Laporan–laporan yang membatu memberikan informasi untuk mengukur indikator pada variabel Kinerja Rumah sakit yang mengacu pada perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut adalah laporan-laporan yang digunakan :

- a. Laporan Keuangan Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru.
- b. Data Laporan Kunjungan Pasien
- c. Data Karyawan

### 3.9 Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dengan cara menyebarkan kuesioner, dilakukan pengujian terhadap butir-butir pertanyaan pada masing-masing indikator. Salah satu pengujian itu ada dibawah ini :

#### 1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Prinsip validitas adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti prinsip keandalan instrumen dalam mengumpulkan data.

Instrumen yang valid atau tepat dapat digunakan untuk mengukur obyek yang diukur. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sejauh mana alat pengukur itu mengukur suatu data agar tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud agar tidak tercapai kevalidannya. Untuk mengukur valid tidaknya instrumen dengan membandingkan hasil perhitungan korelasi dengan harga  $r$  pada taraf kepercayaan 5%. Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka dinyatakan valid dan layak digunakan untuk mengambil data. Untuk mengetahui tingkat kevalidan instrumen maka penulis dalam penelitian ini dalam uji validitas menggunakan alat statistik terhadap 18 butir pertanyaan untuk kuesioner kepuasan karyawan dan 20 butir pertanyaan untuk kuesioner kepuasan pelanggan melalui sampel uji coba validitas instrument sebanyak 116 orang masing-masing pelanggan dan karyawan (masih dalam lingkup rumah sakit Ibnu Sina Pekanbaru). Nilai  $r$  tabel *Product Moment* untuk  $N = 44$  dengan  $df = 2$  taraf kepercayaan 5% yaitu sebesar 0,297,  $r$  table untuk pasien  $N = 72$  taraf kepercayaan 5% yaitu sebesar 0,232.

Hasil pengujian validitas menunjukkan seluruh butir pertanyaan kuisisioner dinyatakan valid, dibuktikan dengan tabel III.5 dan tabel III.6 berikut:

**Tabel III.5**  
**Uji Validitas Kepuasan Karyawan**

Item	r hitung	t tabel	Keterangan
1	0,338	0,297	VALID
2	0,471	0,297	VALID
3	0,600	0,297	VALID
4	0,810	0,297	VALID
5	0,776	0,297	VALID
6	0,773	0,297	VALID
7	0,532	0,297	VALID



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Item	r hitung	t tabel	Keterangan
8	0,516	0,297	VALID
9	0,405	0,297	VALID
10	0,405	0,297	VALID
11	0,631	0,297	VALID
12	0,662	0,297	VALID
13	0,307	0,297	VALID
14	0,440	0,297	VALID
15	0,584	0,297	VALID
16	0,739	0,297	VALID
17	0,627	0,297	VALID
18	0,769	0,297	VALID

Sumber : Data Output SPSS 25,2024

**Tabel III.6**  
**Uji Validitas kepuasan Pelanggan**

Item	r hitung	t tabel	Keterangan
1	0,723	0,232	VALID
2	0,467	0,232	VALID
3	0,783	0,232	VALID
4	0,641	0,232	VALID
5	0,726	0,232	VALID
6	0,730	0,232	VALID
7	0,522	0,232	VALID
8	0,678	0,232	VALID
9	0,686	0,232	VALID
10	0,675	0,232	VALID
11	0,625	0,232	VALID
12	0,585	0,232	VALID
13	0,818	0,232	VALID
14	0,748	0,232	VALID
15	0,549	0,232	VALID
16	0,583	0,232	VALID
17	0,508	0,232	VALID
18	0,621	0,232	VALID
19	0,734	0,232	VALID
20	0,643	0,232	VALID

Sumber : Data Output SPSS 25, 2024

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2. Reliabilitas

Reliabilitas mengacu kepada keterpercayaan hasil ukur yang mengandung makna kecermatan pengukuran (Saifuddin Azwar, 2007: 4). Sama halnya dengan Suharsimi Arikunto (2010: 178) mengatakan bahwa reliabilitas adalah tingkat keterandalan atau terpercayanya suatu instrumen. Setiap alat pengukuran seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran relatif konsisten dari waktu ke waktu.

Reliabilitas instrumen merupakan derajat keajegan skor yang diperoleh oleh subjek penelitian dengan instrument yang sama dalam kondisi yang berbeda. Dalam penelitian ini rumus yang digunakan untuk mencari reliabilitas adalah dengan *Alpha cronbach*. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha lebih dari 0,6 (Saifuddin Azwar, 2007: 83). Sugiyono (2009: 257) juga memberikan interpretasi koefisien korelasi dari reliabilitas instrumen yang telah diketahui validitasnya. Interpretasi tersebut yaitu:

**Tabel III.7**  
**Interpretasi Koefisien Korelasi**

Interval koefisien reliabilitas	Interpretasi
0,80 – 1,000	Sangat Kuat
0,60 – 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Sedang
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Hasil reabilitas penelitian ini dapat di buktikan pada tabel 3.8. berikut :

**Tabel III.8**  
**Reabilitas Penelitian**

No	Variabel	<i>Alpha cronbach's</i>	keterangan
1	kepuasan karyawan	0,880	Reliable
2	kepuasan pelanggan	0,929	Reliable

Sumber : Data diolah menggunakan Aplikasi SPSS 25, Tahun2024

Dari tabel 3.8 di atas dapat disimpulkan bahwa kedua intrumen dapat dikatakan reliabel, karena dilihat nilai *Alpha Cronbach's* diatas melebihi atau  $> 0,6$ .

### 3.10 Teknik Analisis Data

Teknis analisis data adalah suatu metode atau cara untuk mengolah sebuah data menjadi informasi sehingga karakteristik data tersebut menjadi mudah untuk dipahami dan juga bermanfaat untuk menemukan solusi permasalahan, yang terutama adalah masalah yang tentang sebuah penelitian. Atau analisis data juga bisa diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk merubah data hasil dari sebuah penelitian menjadi informasi yang nantinya bisa dipergunakan untuk mengambil sebuah kesimpulan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1. Teknik Analisis Data Deskriptif Kuantitatif Dengan Persentase

Di dalam metode penelitian kuantitatif yang menggunakan teknik analisis data kuantitatif merupakan suatu kegiatan sesudah data dari seluruh responden atau sumber data-data lain semua terkumpul. Teknik analisis data kuantitatif di dalam penelitian kuantitatif yaitu menggunakan statistik.



Untuk mendapatkan kesimpulan dari penelitian ini maka dilakukan langkah-langkah analisis pada setiap perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

**a. Perspektif Pelanggan**

1) *Customer Satisfaction* (Tingkat kepuasan pelanggan)

Tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini dihitung berdasarkan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan dalam hal ini pasien/keluarga pasien untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini Tingkat kepuasan pelanggan akan dihitung berdasarkan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Kuesioner yang disebarkan merupakan kuesioner yang dikembangkan dari kuesioner yang digunakan oleh Kristianingsih Trihasturi. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, berikut ini langkah analisis data antara lain:

2) Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Skala *likert* berisi empat tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-4.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata kemudian di beri skor.

Hal tersebut dijabarkan sebagai berikut :

- a) Sangat tidak Puas (STP) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidakbaik.
- b) Tidak Puas (TP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik
- c) Puas (P) diberi skor 3 untuk kategori Baik
- d) Sangat Puas (SP) diberi skor 4 untuk kategori sangat baik

Untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan penulis menggunakan tabel kecenderungan yang di dapatkan dari mencari skor maksimal dan skor minimal setelah itu dihitung mean ideal dan standar deviasi idealnya. Sehingga ditemukan tabel kecenderungan untuk menentukan kategori sesuai dengan skor yang diperoleh.

Dari perhitungan tersebut maka akan dijabarkan sebagai berikut: Mean ideal Miresponden berdasarkan skor yaitu:

$$Mi = \frac{1}{2} (\text{Skor maksimal} + \text{skor minimal})$$

Standar Deviasi (SDi) dengan perhitungan sebagai berikut :

$$SDi = \frac{1}{6} (\text{Skor Maksimal} - \text{Skor minimal})$$

Pedoman Pengkategorian Kecenderungan skor Variabel kepuasan pelanggan :

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel III.9.**  
**Kecenderungan Skor variabel kepuasan pelanggan**

NO	Kategori	Rumus
1	Sangat Puas	$X \geq Mi + 1,5 (SDi)$
2	Puas	$Mi \leq X < Mi + 1,5 (SDi)$
3	Tidak Puas	$Mi - 1,5 (SDi) \leq X < Mi$
4	Sangat Tidak Puas	$X \leq Mi - 1,5 (SDi)$

**b. Perspektif Keuangan**

Beberapa rasio keuangan yang dapat digunakan dalam pengukurankinerja keuangan, antara lain:

**1) NPM (Net Profit Margin)**

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

(Sumber: Buku Manajemen Keuangan, hal 140)

Rasio Margin Laba Neto juga menunjukkan efisiensi kegiatan operasi perusahaan. Semakin tinggi rasio margin laba neto, maka semakin baik pula kinerja operasi perusahaan.

**2) ROI (Return on Investment)**

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

(Sumber: Buku Manajemen Keuangan, hal 141)

ROI dinilai baik (Meningkat) jika nilai rata-rata industrinya lebih tinggi, dan ROI dinilai rendah (menurun) jika nilai rata-rata industrinya lebih rendah.

**3) Tingkat Efisiensi (Rasio Efisiensi)**

$$RE = \frac{\text{Realisasi Biaya Untuk Memperoleh Pendapatan}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

(Mahmudi, 2015)

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel III.10.**  
**Kriteria Efisiensi Kinerja Keuangan**

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

Rasio Efisiensi dinilai kurang baik, bila selama periode pengamatan hasil kinerja dari indikator tingkat Efisiensi mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami penurunan karena semakin kecil hasil yang diperoleh menunjukkan tingkat efisiensi yang baik.

#### 4) Tingkat Efektivitas

$$\text{Tingkat Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Pendapatan}}{\text{Target Pendapatan}} \times 100\%$$

(Mahmudi, 2015)

Kriteria Efektivitas yaitu:

**Tabel III.11.**  
**Kriteria Efektivitas Kinerja Keuangan**

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

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

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### c. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal dapat diukur dengan standar pengukuran menurut peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011 antara lain:

#### 1) *Bed Occupancy Rate* (BOR)

$$\text{BOR} = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Jumlah Hari Dalam Satuan waktu}} \times 100\%$$

Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85%.

Rumus untuk menghitung BOR yaitu:

Indikator ini memberi gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60 - 85 % (Depkes RI).

Apabila indikator BOR menunjukkan angka kurang dari 60% maka nilai BOR ini dinilai tidak ideal, begitupun apabila lebih dari 85% nilai BOR ini juga dinilai tidak ideal.

#### 2) *Average Length of Stay* (ALOS)

Secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari.

Rumus untuk menghitung ALOS yaitu:

$$\text{ALOS} = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan Rumah Sakit}}{\text{Jumlah Pasien (Hidup + Mati)}}$$

Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan. AvLOS menurut Depkes RI adalah rata-rata lama dirawat seorang pasien idealnya 6-9 hari. Sehingga apabila nilai AvLOS kurang dari



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6 hari maka dinilai cukup ideal, dan apabila nilai AvLOS ini menunjukkan angka lebih dari 9 hari maka dinilai tidak ideal kecuali ada kasus tertentu.

#### 3) *TOI (Turn Over Internal)*

Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.

$$TOI = \frac{(\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Jumlah Hari}) - \text{Hari Perawatan}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Mati)}}$$

Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur, yang idealnya menurut Depkes RI tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3 hari. Nilai indikator TOI yang menunjukkan lebih dari 3 hari maka dinilai tidak baik atau tidak Efisien.

#### 4) *Net Death Rate (NDR)*

Nilai NDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 25 per 1000 penderita keluar.

$$NDR = \frac{\text{Jumlah Pasien Mati} > 48 \text{ Jam}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Mati)}} \times 1000 \text{ ‰}$$

Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit. Menurut Depkes RI angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk setiap 1000 penderita keluar. Apabila nilai NDR ini menunjukkan nilai lebih dari 25 per 1000 penderita keluar maka dinilai tidak ideal atau tidak baik.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5) *Gross Death Rate* (GDR)

Rumus untuk menghitung GDR yaitu:

$$\text{GDR} = \frac{\text{Jumlah Pasien Mati Seluruhnya}}{\text{Jumlah Pasien Keluar (Hidup+Mati)}} \times 1000 \text{ ‰}$$

Nilai GDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 45 per 1000 penderita keluar, kecuali jika terjadi kejadian khusus seperti wabah penyakit, bencana alam, perang dan lain-lain. Hal ini menunjukkan apabila nilai GDR menunjukkan lebih dari 45 per 1000 penderita keluar maka dinilai tidak ideal atau tidak baik.

d. **Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilihat melalui:

## 1) Retensi Karyawan

$$\frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Retensi Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan retensi karyawan mengalami penurunan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami peningkatan.

## 2) Tingkat Pelatihan Karyawan

$$\text{Tingkat Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Dilatih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

(Hendrawan Suprpto, 2012)



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tingkat Pelatihan Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan Pelatihan karyawan mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

#### 3) Produktivitas Karyawan

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

(Hendrawan Suprpto, 2012)

Produktivitas Karyawan dinilai baik, bila selama periode pengamatan hasil perhitungan produktivitas karyawan mengalami peningkatan, dinilai cukup baik apabila konstan dan dinilai kurang apabila mengalami penurunan.

#### 4) Tingkat Kepuasan Karyawan

Dalam penelitian ini Tingkat kepuasan karyawan akan dihitung berdasarkan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden diubah menjadi data kuantitatif yang memberi skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan Skala *likert* berisi empat tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka 1-4. Jawabansetiap instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata kemudian di beri skor.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hal tersebut dijabarkan sebagai berikut :

- a) Sangat tidak Puas (STP) diberi skor 1 untuk kategori sangat tidakbaik.
- b) Tidak Puas (TP) diberi skor 2 untuk kategori kurang baik.
- c) Puas (P) diberi skor 3 untuk kategori Baik.
- d) Sangat Puas (SP) diberi skor 4 untuk kategori sangat baik.

Untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan penulis menggunakan tabel kecenderungan yang di dapatkan dari mencari skor maksimal dan skor minimal setelah itu dihitung mean ideal dan standar deviasi idealnya. Sehingga ditemukan tabel kecenderungan untuk menentukan kategori sesuai dengan skor yang diperoleh.

Dari perhitungan tersebut maka akandijabarkan sebagai berikut: Mean ideal  $M_i$  responden berdasarkan skor yaitu:

$$M_i = \frac{1}{2} (\text{Skor maksimal} + \text{skor minimal})$$

Standar Deviasi ( $SD_i$ ) dengan perhitungan sebagai berikut:

$$SD_i = \frac{1}{6} (\text{Skor Maksimal} - \text{Skor minimal})$$

Pedoman Pengkategorian Kecenderungan skor Variabel kepuasan pelanggan :

**Tabel III.12.**  
**Kecenderungan skor variabel kepuasan Pelanggan**

NO	Kategori	Rumus
1	Sangat Puas	$X \geq M_i + 1,5 (SD_i)$
2	Puas	$M_i \leq X < M_i + 1,5 (SD_i)$
3	Tidak Puas	$M_i - 1,5 (SD_i) \leq X < M_i$
4	Sangat Tidak Puas	$X \leq M_i - 1,5 (SD_i)$



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan tujuan penelitian Implementasi *Balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja dari perspektif pelanggan diukur dengan indikator kepuasan pelanggan diukur pada tahun berjalan menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan pada kategori "Sangat Puas" dan diinterpretasikan dengan hasil sangat baik dengan hasil kecenderungan skor 63%.
2. Kinerja dari perspektif Keuangan dari empat indikator memiliki hasil yang "Cukup Baik". Kinerja keuangan diukur dengan 4 indikator yaitu NPM (*Net Profit Margin*), ROI (*Return on Investment*), RE (Rasio Efisiensi) dan Rasio Efektifitas. Rasio NPM dikatakan Baik karena mengalami peningkatan hasil yaitu sebesar 0,10%, kinerja ROI dikatakan kurang Baik karena mengalami penurunan hasil yaitu sebesar 0,04%, kinerja Rasio Efisiensi dikatakan Baik karena mengalami penurunan sebesar 8,72%, pada rasio Efektifitas dikatakan kurang Baik karena mengalami penurunan sebesar 8,85%.
3. Kinerja dari perspektif Bisnis Internal secara keseluruhan dapat dikatakan memiliki hasil yang "kurang baik". Kinerja dari perspektif Bisnis Internal menggunakan indikator BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length Of Stay*), *Bed Turn Over* (BTO), TOI (*Turn Over Internal*), NDR



(*Net Death Rate*), *GDR (Gross Death Rate)*. Pada BOR Menunjukkan hasil yang Kurang Baik dengan rata-rata 40,73% standar idealnya adalah 60%-85%. Rasio ALOS dikatakan kurang baik dengan rata-rata 2 hari dengan standar idealnya 6-9 hari. Rasio BTO dikatakan baik dengan rata-rata 52 kali dengan standar idealnya 40-50 kali. Rasio TOI dikatakan kurang baik dengan rata-rata 7 hari dengan standar idealnya 1-3 hari. Rasio NDR menunjukkan rata-rata 12,85% dinilai Baik pada setiap taunnya karena mengalami penurunan, dinilai baik karena standar idealnya <25%o hari, dan GDR menunjukkan penurunan sebesar 2,70% dinilai baik pada setiap tahunnya karena mengalami penurunan dan dinilai baik rata-ratanya karena <45%.

4. Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan dapat dikatakan memiliki hasil yang "baik". Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan tiga indikator yaitu retensi pelanggan, pelatihan karyawan, dan kepuasan karyawan. Dari indikator retensi karyawan dikatakan "baik" dikarenakan mengalami penurunan persentase dari tahun sebelumnya. Pelatihan karyawan dikatakan "kurang baik" dikarenakan mengalami penurunan persentase pelatihan ditahun berikutnya. Dari indikator kepuasan pelanggan dikatakan baik hal ini dikarenakan berdasarkan pengukuran tingkat kepuasan karyawan dengan kuesioner didapat skor 84% menunjukkan hasil kecenderungan skor pada kategori Puas, dan dinilai BAIK.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

**5.2**

**Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian yang telah diuraikan di atas, ada beberapa hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan pihak rumah Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru yaitu:

1. Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru perlu memberikan sarana dan prasarana yang lebih baik untuk peningkatan kinerja karyawan dan sarana prasarana yang terupdate bagi pelayanan rumah sakit, perhatian rumah sakit dalam hal saran/usulan dari karyawan agar pihak rumah sakit dapat mempertahankan karyawan yang berkompeten.
2. Pihak manajemen Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru perlu mengevaluasi kritik dan saran dari pelanggan supaya rumah sakit mendapatkan kinerja yang baik pada perspektif keuangan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahan, QS. Ar-Rum ayat 30.
- Al-Qur'an dan Terjemahan, QS. Az-zumar ayat 9.
- Al-Qur'an dan Terjemahan, QS. Ali Imran ayat 10.
- Al-Qur'an dan Terjemahan, QS. Al-Qashas ayat 26.
- Al-Qur'an dan Terjemahan, QS. Al-An'am ayat 16.
- Arikunto, S. (2017). *Pengembangan Instrumen Penelitian dan Penilaian Program*. Pustaka Pelajar.
- Asmawi, A., Syafei, S., & Yamin, M. (2019, July). Pendidikan Berbasis Teknologi Informasi Dan Komunikasi. In *Prosiding Seminar Nasional Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*.
- Bidayati, U. (2017). Tinjauan Konseptual Aplikasi Balanced Scorecard Pada Perusahaan UMKM. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 1(1), 44-49.
- Citradika, D. P., & Satrio, D. (2021). Implementasi *Balanced Scorecard* Di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang. *RISTEK: Jurnal Riset, Inovasi dan Teknologi Kabupaten Batang*, 6(1), 38-46.
- (Catur, Quratuláin, & Aisyah Dian, 2023)
- Catur, S., Quratuláin, M., & Aisyah Dian, P. (2023). *Akuntansi Suatu Pengantar 2 - Berdasarkan PSAK Terbaru*. Jakarta: Salemba Empat.
- Djo, N. H., & Dharmadiaksa, I. B. (2019). Penerapan *Balanced Scorecard* Pada Pengukuran Kinerja PT. Blue Bird Tbk. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 26(3), 1912-1937.
- (Eugene F & Joel F, 2018)
- Eugene F, B., & Joel F, H. (2018). *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- <https://www.linovhr.com/pengukuran-kinerja/> (Diakses November 2023)
- <https://www.linovhr.com/pengukuran-kinerja/> (Diakses November 2023)
- <https://www.jurnal.id/id/blog/balanced-scorecard/> (Diakses November 2023)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta milik JIN Suska Riau

Sate Isamic University of Sunan Yarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<https://zahiraccounting.com/id/blog/apa-itu-balanced-scorecard/> (Diakses November 2023)

<https://employers.glints.com/id-id/blog/10-indikator-penilaian-kinerja-pegawai/> (Diakses Februari 2024)

Irawan, R. (2021). *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).

Kurniawan, Y., Wisnujati, N. S., Nichen, N., & Hermawan, H. (2021). Peran Etos Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Lima Daun Ilmu (MADA)*, 1(2), 89-98.

Marhawati, M. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Rumah Sakit Jala Ammari Kota Makassar= The Influence of Organizational Culture and Compensation on Employee Performance With Motivation as an Intervening Variable at Jala Ammari Hospital Makassar City* (Doctoral dissertation, Universitas Hasanuddin).

Mesri Welhelmina Nisriani Manafe. (2022). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Teori dan Aplikasi*.

Nugrahayu, E. R., & Retnani, E. D. (2015). Penerapan metode balanced scorecard sebagai tolok ukur pengukuran kinerja perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 4(10).

Nopriandi, N. (2023). PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. WILMAR CAHAYA INDONESIA. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen (JEM)*, 5(4).

Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J., & Wangkar, A. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), 1018-1028.

Rhuminda, I. (2017). Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sumatera Utara Medan.

Satyawati, E., & Prasetyanta, A. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu*.

Suprpto, H. (2012). *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing pada Perusahaan*. Yogyakarta: Bumi Aksara.



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

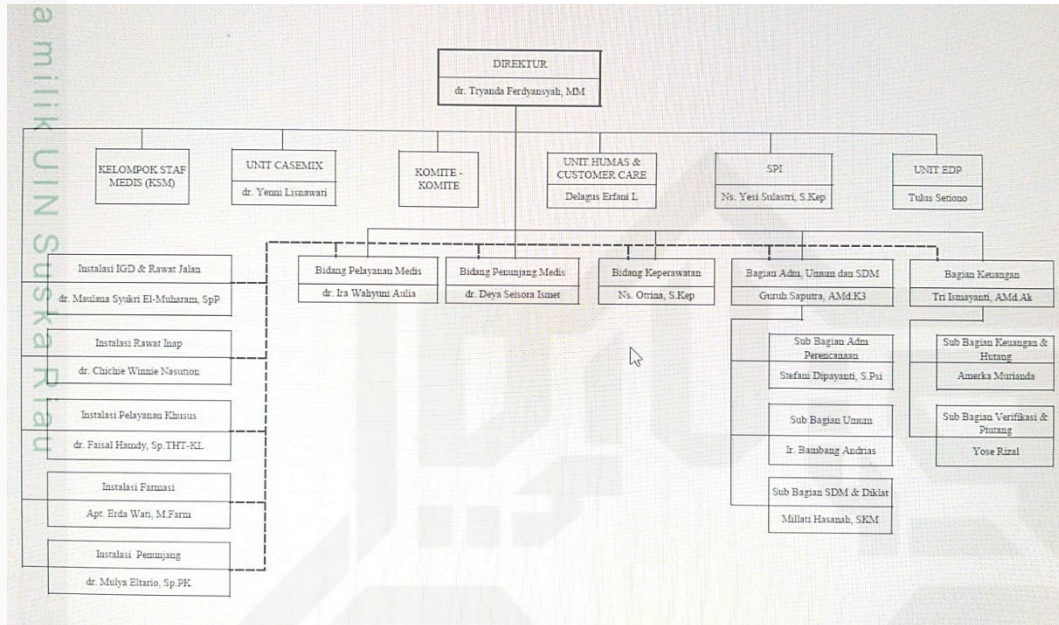
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Suadnyana, I. K., & Supartha, I. W. G. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengalaman Kerja, dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(4), 1-14.
- Wijaya, E., & Sari, P. P. (2020). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepahiang. *Creative Research Management Journal*, 3(1), 63-76.
- Widiyanti, W. (2017). Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Depok. *Cakrawala: Jurnal Humaniora Bina Sarana Informatika*, 17(2), 132-138.
- Yusnelly, A., Desmawati, D., Suryadi, N., & Husin, A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Dan Kepemimpinan, Terhadap Kinerja Karyawan. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(6), 9306-9316.
- ZAKI, A. (2022). *Analisis Pengaruh Kontrak Psikologis, Perceived Organizational Support dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai RSUD Prof. Dr. Margono Soekarjo* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Purwokerto).

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 : Struktur Organisasi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Lampiran 2 : Dokumentasi

© Hak cipta milik UIN Suska Riau



State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



© Hak cipta milik UIN Suska Riau



State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lampiran 3 : Hasil SPSS

HASIL UJI VALIDITAS & RELIABILITAS KARYAWAN

		Correlations																		
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	Total
P1	Pearson Correlation	1	.890**	.608**	.560**	.116	.061	.157	-.058	-.058	-.058	-.113	-.093	-.033	.093	-.028	.055	-.086	.077	.338*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.453	.692	.309	.707	.707	.707	.463	.548	.833	.546	.856	.725	.580	.619	.025
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P2	Pearson Correlation	.890**	1	.538**	.679**	.311*	.292	.293	-.156	-.156	-.156	.060	.062	-.088	.037	.126	.262	.152	.336*	.471**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.040	.055	.053	.311	.311	.311	.699	.690	.572	.809	.416	.086	.325	.026	.001
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P3	Pearson Correlation	.608**	.538**	1	.761**	.384*	.373*	.287	.376*	.307*	.307*	.258	.228	-.126	.116	.000	.218	.038	.405**	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.010	.013	.059	.012	.042	.042	.090	.136	.417	.452	1.000	.155	.804	.006	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P4	Pearson Correlation	.560**	.679**	.761**	1	.724**	.704**	.444**	.292	.097	.097	.504**	.393**	.062	.115	.364*	.348*	.475**	.606**	.810**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.054	.530	.530	.000	.008	.690	.456	.015	.020	.001	.000	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P5	Pearson Correlation	.116	.311*	.384*	.724**	1	.876**	.414**	.237	.026	.026	.601**	.536**	.287	.190	.579**	.487**	.583**	.635**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.453	.040	.010	.000		.000	.005	.121	.869	.869	.000	.000	.059	.217	.000	.001	.000	.000	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P6	Pearson Correlation	.061	.292	.373*	.704**	.876**	1	.397**	.271	.029	.029	.469**	.519**	.251	.280	.601**	.487**	.590**	.724**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.692	.055	.013	.000	.000		.008	.076	.851	.851	.001	.000	.100	.066	.000	.001	.000	.000	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P7	Pearson Correlation	.157	.293	.287	.444**	.414**	.397**	1	.560**	.479**	.479**	.329*	.243	-.377*	-.071	-.030	.307*	.292	.492**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.309	.053	.059	.003	.005	.008		.000	.001	.001	.029	.112	.012	.648	.846	.043	.055	.001	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic U

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

P8	Pearson Correlation	-.058	-.156	.376*	.292	.237	.271	.560**	1	.829**	.829**	.361*	.363*	-.118	.089	.000	.263	.245	.353*	.516**
	Sig. (2-tailed)	.707	.311	.012	.054	.121	.076	.000		.000	.000	.016	.016	.445	.567	1.000	.084	.109	.019	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P9	Pearson Correlation	-.058	-.156	.307*	.097	.026	.029	.479**	.829**	1	1.000**	.246	.264	-.199	.089	-.127	.336*	.245	.189	.405**
	Sig. (2-tailed)	.707	.311	.042	.530	.869	.851	.001	.000		.000	.107	.083	.194	.567	.410	.026	.109	.219	.006
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P10	Pearson Correlation	-.058	-.156	.307*	.097	.026	.029	.479**	.829**	1.000**	1	.246	.264	-.199	.089	-.127	.336*	.245	.189	.405**
	Sig. (2-tailed)	.707	.311	.042	.530	.869	.851	.001	.000	.000		.107	.083	.194	.567	.410	.026	.109	.219	.006
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P11	Pearson Correlation	-.113	.060	.258	.504**	.601**	.469**	.329*	.361*	.246	.246	1	.752**	.190	-.014	.473**	.416**	.541**	.589**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.463	.699	.090	.000	.000	.001	.029	.016	.107	.107		.000	.218	.926	.001	.005	.000	.000	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P12	Pearson Correlation	-.093	.062	.228	.393**	.536**	.519**	.243	.363*	.264	.264	.752**	1	.341*	.288	.405**	.636**	.315*	.679**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.548	.690	.136	.008	.000	.000	.112	.016	.083	.083	.000		.023	.058	.006	.000	.037	.000	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P13	Pearson Correlation	-.033	-.088	-.126	.062	.287	.251	-.377*	-.118	-.199	-.199	.190	.341*	1	.665**	.668**	.406**	.223	.106	.307*
	Sig. (2-tailed)	.833	.572	.417	.690	.059	.100	.012	.445	.194	.194	.218	.023		.000	.000	.006	.145	.493	.043
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P14	Pearson Correlation	.093	.037	.116	.115	.190	.280	-.071	.089	.089	.089	-.014	.288	.665**	1	.428**	.577**	.134	.277	.440**
	Sig. (2-tailed)	.546	.809	.452	.456	.217	.066	.648	.567	.567	.567	.926	.058	.000		.004	.000	.384	.069	.003
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P15	Pearson Correlation	-.028	.126	.000	.364*	.579**	.601**	-.030	.000	-.127	-.127	.473**	.405**	.668**	.428**	1	.520**	.692**	.397**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.856	.416	1.000	.015	.000	.000	.846	1.000	.410	.410	.001	.006	.000	.004		.000	.000	.008	.000
	N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P16	Pearson Correlation	.055	.262	.218	.348*	.487**	.487**	.307*	.263	.336*	.336*	.416**	.636**	.406**	.577**	.520**	1	.454**	.595**	.739**
	Sig. (2-tailed)	.725	.086	.155	.020	.001	.001	.043	.084	.026	.026	.005	.000	.006	.000	.000		.002	.000	.000

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun t

N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P17 Pearson Correlation	-.086	.152	.038	.475**	.583**	.590**	.292	.245	.245	.245	.541**	.315*	.223	.134	.692**	.454**	1	.433**	.627**
Sig. (2-tailed)	.580	.325	.804	.001	.000	.000	.055	.109	.109	.109	.000	.037	.145	.384	.000	.002		.003	.000
N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
P18 Pearson Correlation	.077	.336*	.405**	.606**	.635**	.724**	.492**	.353*	.189	.189	.589**	.679**	.106	.277	.397**	.595**	.433**	1	.769**
Sig. (2-tailed)	.619	.026	.006	.000	.000	.000	.001	.019	.219	.219	.000	.000	.493	.069	.008	.000	.003		.000
N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Total Pearson Correlation	.338*	.471**	.600**	.810**	.776**	.773**	.532**	.516**	.405**	.405**	.631**	.662**	.307*	.440**	.584**	.739**	.627**	.769**	1
Sig. (2-tailed)	.025	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.006	.000	.000	.043	.003	.000	.000	.000	.000	
N	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	44	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	18



**Lampiran 4 : Data Kunjungan 2021-2022**

NO	BULAN	TAHUN		TOTAL
		2021	2022	
1	JANUARI	326	447	773
2	FEBRUARI	346	368	714
3	MARET	400	465	865
4	APRIL	374	342	716
5	MEI	295	493	788
6	JUNI	307	546	853
7	JULI	360	551	911
8	AGUSTUS	298	640	938
9	SEPTEMBER	315	729	1044
10	OKTOBER	343	688	1031
11	NOVEMBER	401	668	1069
12	DESEMBER	363	720	1083
	<b>TOTAL</b>	<b>4128</b>	<b>6657</b>	<b>10785</b>

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Lampiran 5 : Data Internal 2021-2022**

NAMA DATA	2021	2022
JUMLAH TEMPAT TIDUR TOTAL	113	125
JUMLAH TEMPAT TIDUR YANG TERPAKAI	31,5%	49,6%
JUMLAH TEMPAT TIDUR YANG TERSEDIA	113	125
JUMLAH HARI RAWAT PASIEN (LAMA DIRAWAT)	14398	19060
JUMLAH PASIEN YANG DIRAWAT (JUMLAH DIRAWAT)	5168	8084
JUMLAH HARI RAWAT INAP TOTAL ( HARI PERAWATAN)	15613	20646
JUMLAH PASIEN HIDUP	4368	7171
JUMLAH PASIEN MATI	290	279
JUMLAH PASIEN MATI > 48 JAM	142	115
JUMLAH SELURUH PEGAWAI	418	463
JUMLAH PEGAWAI YANG KELUAR	30	18
<b>KARYAWAN :</b>		
JUMLAH PEGAWAI YANG MENGIKUTI PELATIHAN & PENDIDIKAN	28	16
LABA OPERASI		

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun

### Lampiran 6 : Data Responden Dari Sisi Karyawan Dan Pelanggan

RESPONDEN KARYAWAN	RESPONDEN KARYAWAN	RESPONDEN PELANGGAN
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	7	17
Perempuan	33	23
<b>Usia</b>		
18 - 28 Tahun	6	17
29 - 39 Tahun	18	11
>40	16	12
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SMA	0	26
Diploma	23	5
Sarjana	17	9

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Lampiran 7 : Pertanyaan Perawat dan Pelanggan Ibnu Sina

No. Responden : ..... (di isi oleh peneliti)  
 Umur : ..... Tahun  
 Pendidikan : (1) SPK (2) D3 Keperawatan (3) S-1 Keperawatan  
 Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan  
 Status Perkawinan : (1) Kawin; (2) Belum Kawin

### 2. Kepuasan Karyawan

Petunjuk :

- Jawablah pertanyaan yang terdapat dalam tabel berikut sesuai dengan tindakan saudara/i
- Berilah tanda ceklis (V) pada jawaban yang saudara/I pilih
- Kategori jawaban :

STP = Sangat Tidak Puas

P = Puas

TP = Tidak Puas

SP = Sangat Puas

No	Uraian Pertanyaan	STP	P	TP	SP
1	Tersedia Peralatan dan Perlengkapan yang mendukung pekerjaan karyawan				
2	Tersedianya fasilitas penunjang yang diberikan RS				
3	Kondisi Kenyamanan ruang kerja				
4	Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja melalui pelatihan atau pendidikan lanjutan				
5	Kesempatan untuk mendapat posisi lebih tinggi				
6	Kesempatan untuk membuat prestasi dan kenaikan pangkat				
7	Hubungan antar perawat dalam kelompok kerja				
8	Kemampuan dalam bekerjasama antar pegawai				
9	Sikap teman sekerja terhadap anda				
10	Perlakuan atasan selama bekerja				
11	Kemampuan pengawas/manajer dalam mengambil keputusan				
12	Perhatian institusi rumah sakit terhadap anda				
13	Jumlah gaji yang diterima dibandingkan pekerjaan yang saudara lakukan				
14	Sistem penggajian yang dilakukan institusi tempat saudara bekerja				
15	Jumlah gaji yang diterima dengan				

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

	pendidikan saudara				
16	Pemberian insentif tambahan atas kerja ekstra (Lembur)				
17	Pemberian reward terhadap karyawan berprestasi yang diberikan RS				
18	Adanya jaminan atas kesehatan/ keselamatan kerja diberikan RS				

TERIMA KASIH -



UIN SUSKA RIAU

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Harti Harti milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Saifuddin Kasim Riau

No. Responden : ..... (di isi oleh peneliti)  
 Umur : ..... Tahun  
 Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ( ) Perempuan  
 Jenis Perawatan : ( ) Jalan ( ) Inap  
 Pendidikan Terakhir : ( ) SMA ( ) Diploma ( ) Sarjana

A. Petunjuk Pengisian

Untuk setiap item/pertanyaan yang ada dibawah ini anda diminta untuk memberi tanda (V) pada salah satu jawaban yang tersedia di kolom sesuai dengan pendapat anda.

- a. Jawablah pertanyaan yang terdapat dalam tabel berikut sesuai dengan tindakan saudara/i
- b. Berilah tanda ceklis (V) pada jawaban yang saudara/I pilih
- c. Kategori jawaban :

STP = Sangat Tidak Puas      P = Puas  
 TP = Tidak Puas              SP= Sangat Puas

No	Uraian Pertanyaan	STP	P	TP	SP
1	Lokasi dan Kenyamanan rumah sakit				
2	Ketersediaan tempat parkir yang ada dirumah sakit				
3	Ketersediaan Fasilitas kamar yang diberikan nyaman				
4	Kerapian dan kebersihan Penampilan karyawan RS				
5	Ketersediaan fasilitas alat yang ada di rumah sakit				
6	Kemudahan dalam mencari informasi yang dibutuhkan pasien berkaitan dengan rencana pengobatan				
7	Nilai rasa dan gizi atas makanan yang diberikan RS				
8	Tersediannya prosedur pelayanan untuk penerimaan pasien				
9	Kecepatan, ketepatan, dan tanggapan dalam pelayanan pemeriksaan, pengobatan dan perawatan				
10	Jenis / Produk/ Merk yang digunakan RS				
11	Keamanan bagi barang-barang milik pasien dan keluarga pasien				
12	Pelayanan pihak keamanan/security (satpam)				
13	Pelayanan dokter dan perawat dalam memantau kondisi pasien				
14	Dokter/perawat selalu ada ditempat tugasnya jika diperlukan				

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

15	Tanggapan RS atas kritikan yang disampaikan pasien atau keluarga pasien				
16	Adanya permintaan maaf dari dokter/ perawat bila terjadi sesuatu yang tidak menyenangkan terhadap pasien				
17	Motivasi atas edukasi karyawan dalam memberikan dukungan moral kepada pasien atau keluarga pasien				
18	Kepekaan RS terhadap keinginan Pasien				
19	Pelayanan cepat tanggap oleh dokter dan perawat terhadap keluhan pasien				
20	Sarana dan pra sarana untuk menampung keluhan pasien.				

© Hak Cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kepuasan Pelanggan

- Terima Kasih -



## SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Nomor : 049/KEP/02/VIII/1445 H

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Komite Etik Penelitian Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru, menerangkan bahwa :

Nama : Putri Wahyuni  
NIM : 12170324808  
Program Studi : S1 Akuntansi  
Fakultas / Asal Instansi : UIN SUSKA Riau

Benar telah selesai melaksanakan penelitian di Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru terhitung mulai dari tanggal 19 Januari 2024 s/d 23 Februari 2024 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan Karya Tulis Ilmiah dengan judul penelitian **Implementasi Balance Scordcard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru.**

Demikian surat keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Pekanbaru, 26 Februari 2024

**Ketua Komite Etik Penelitian**  
**Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru**



**Abriloka Vidu Nugroho, S.Kep, M.Kes**  
Ketua

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.