

**USULAN INDIKATOR KINERJA BERBASIS *BALANCED*
SCORECARD
(STUDI KASUS : TELKOMEDIKA BANDUNG)**

TUGAS AKHIR

**Karya tulis sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik dari
Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Pasundan**

Oleh

AYUNDA NOVITASARI

NRP : 143010168



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS PASUNDAN
2018**

**USULAN INDIKATOR KINERJA BERBASIS *BALANCED*
*SCORECARD***

(STUDI KASUS : TELKOMEDIKA BANDUNG)

Oleh

Ayunda Novitasari

NRP : 143010168

Menyetujui

Tim Pembimbing

Tanggal

Pembimbing

Penelaah

(Dr. Drs. Iman Firmansyah, M.Sc)

(Ir. Asep Toto Kartaman, M.Eng)

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Ir. Toto Ramadhan, MT

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PEDOMAN PENGGUNAAN TUGAS AKHIR	v
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR SINGKATAN DAN LAMBANG	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
Bab I Pendahuluan	I-1
I.1 Latar Belakang Masalah.....	I-1
I.2 Perumusan Masalah.....	I-4
I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	I-4
I.4 Pembatasan dan Asumsi.....	I-4
I.5 Lokasi Penelitian.....	I-5
I.6 Sistematika Penulisan.....	I-5
Bab II Tinjauan Pustaka dan Landasan Teori	II-7
II.1 Sistem Pengukuran Kinerja.....	II-7
II.1.1 Pengertian Kinerja	II-7
II.1.2 Pengukuran Kinerja	II-7
II.1.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja.....	II-3
II.2 Analisis SWOT	II-3
II.2.1 Matriks <i>SWOT</i>	II-4
II.3 Pemilihan Strategi	II-9
II.4 <i>Balanced Scorecard</i>	II-11
II.4.1 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis 11	
II.4.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	II-12
II.4.3 <i>Financial Perspective</i>	II-14
II.4.4 <i>Customer Perspective</i>	II-15
II.4.5 <i>Internal Perspective</i>	II-17
II.4.5 <i>Learning and Innovation Perspective</i>	II-18
II.4.6 Penyelarasan <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Strategi.....	II-20
II.4.7 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	II-22

II.5	<i>Strategy Map</i>	II-23
II.6	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	II-24
II.7	Perbandingan Penelitian.....	II-25
Bab III	Usulan Pemecahan Masalah	III-1
III.1	Sistematika Pemecahan Masalah.....	III-1
III.2	Langkah-Langkah Pemecahan Masalah	III-2
III.2.1	Studi Literatur.....	III-2
III.2.2	Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	III-2
III.2.3	Tujuan Penelitian.....	III-2
III.2.4	Pengumpulan Data.....	III-2
III.2.5	Analisis SWOT.....	III-2
III.2.6	Penyusunan Strategi	III-3
III.2.7	Pemilihan Tema Strategi.....	III-3
III.2.8	Penentuan Sasaran Strategis <i>Balanced Scorecard</i>	III-3
III.2.9	<i>Strategy Map</i>	III-3
III.2.10	Pengukuran Strategis.....	III-3
III.2.11	Perumusan <i>Performance Indicator</i>	III-4
III.2.12	Menyusun <i>Key Performance Indicator</i>	III-4
III.2.13	Analisis dan Pembahasan.....	III-4
III.2.14	Kesimpulan.....	III-4
BAB IV	PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	IV-1
IV.1	Pengumpulan data.....	IV-1
IV.1.1	Sejarah Telkomedika Bandung	IV-1
IV.1.2	Lokasi Telkomedika Bandung.....	IV-2
IV.1.3	Visi, Misi, dan Struktur Organisasi.....	IV-2
IV.1.4	Sumber Daya Manusia.....	IV-3
IV.2	Pengolahan Data.....	IV-3
IV.2.1	Analisis SWOT.....	IV-3
IV.2.2	Tema Strategi.....	IV-10
IV.2.3	Tujuan Strategi	IV-11
IV.2.4	Penyusunan Sasaran Strategis Terpilih.....	IV-11
IV.2.4	Pencocokan Sasaran Strategis <i>Balanced Scorecard</i>	IV-12
IV.2.4	Sasaran Strategi	IV-13

IV.2.6 <i>Scorecard</i>	IV-16
IV.2.7 <i>Performance Indicator (PI)</i>	IV-18
IV.2.8 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	IV-20
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	V-1
V.1 Analisis Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	V-1
V.2 Analisis Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	V-4
V.3 <i>Scorecard</i>	V-3
V.4 Analisis PI dan KPI	V-3
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	VI-3
VI.1 Kesimpulan.....	VI-3
VI.2 Rekomendasi	VI-5
DAFTAR PUSTAKA	1



USULAN INDIKATOR KINERJA BERBASIS *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS : TELKOMEDIKA BANDUNG)

AYUNDA NOVITASARI
NRP : 143010168

ABSTRAK

Pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi persaingan yang semakin keras dan ketat, termasuk di dalam bidang kesehatan. Pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan sebagai peningkatan efektifitas dan efesiensi pegolahan operasional untuk membatu dalam upaya pertimbangan dan pengambilan keputusan.

Telkomedika Bandung mempunyai sasaran strategis yaitu meningkatkan pelayanan kesehatan dan meningkatkan penyelenggaraan organisasi. Telkomedika Bandung mengalami peningkatan biaya dari tahun ke tahun. Dapat dilihat pada pendapatan di tahun 2015 sebesar Rp. 45.000.000.000, tahun 2016 sebesar Rp. 55.000.000.000, dan pada tahun 2017 sebesar Rp. 60.000.000.000.

Peningkatan pada tahun 2016 dan 2017 tidak terlalu signifikan. Hal tersebut di karenakan semakin berkurangnya minat pasien untuk berobat di Telkomedika Bandung. Dengan permasalahan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa ada kaitannya dengan kepuasan pelanggan. Jika tidak di tangani, maka perusahaan akan terus kehilangan konsumen.

Berdasarkan permasalahan diatas, penulis melakukan wawancara dan penyebaran kuisisioner kepada 30 pasien yang sedang berobat di Telkomedika Bandung. Hasil pengamatan dari wawancara dengan 30 orang responden menunjukkan bahwa pelanggan mengeluhkan tentang penampilan intangible dan tangible.

*Dengan dilakukannya pengolahan data menggunakan metode *Balanced Scorecard*, maka terdapat hasil analis yang dibagi kedalam 4 (empat) perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari pengolahan data tersebut, maka terdapat penetapan *Performance Indicator (PI)* dan *Key Performance Indicator (KPI)* yang menjadi indikator perusahaan yang diusulkan.*

*Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indikator*, *Pengukuran Kinerja**

PROPOSED PERFORMANCE INDICATORS BASED ON BALANCED SCORECARD (CASE STUDY: TELKOMEDIKA BANDUNG)

AYUNDA NOVITASARI
NRP: 143010168

ABSTRACT

Performance measurement is one of the things that need to be done by the company to anticipate increasingly tough and tight competition, including in the health sector. Performance measurement can be used as an increase in the effectiveness and efficiency of operational processing to help in consideration and decision making.

Telkomedika Bandung has a strategic goal of improving health services and improving organization systems. Telkomedika Bandung has increased costs from year to year. Can be seen in the 2015 income of Rp. 45,000,000,000, in 2016 amounting to Rp. 55,000,000,000, and in 2017 amounting to Rp. 60,000,000,000. The increase in 2016 and 2017 is not too significant. This is because the less interest of patients to seek treatment at Telkomedika Bandung. With these problems, it can be concluded that it has something to do with customer satisfaction. If not handled, the company will continue to lose consumers. Based on the above problems, the authors conducted interviews and questionnaires to 30 patients who were undergoing treatment at Telkomedika Bandung. Observations from interviews with 30 respondents showed that customers complained about intangible and tangible appearance. By doing data processing using the Balanced Scorecard method, there are analyst results which are divided into 4 (four) perspectives namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. From the processing of these data, there is a determination of Performance Indicator (PI) and Key Performance Indicator (KPI) which are the indicators of the proposed company.

Keywords: Balanced Scorecard, Key Performance Indicators, Performance Measurement.

Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang Masalah

Kondisi kesehatan di Indonesia menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan, namun kenaikan tersebut masih dinilai lamban oleh masyarakat. Pemerintah sebagai salah satu sumber penyediaan kebutuhan untuk mengabdikan kepada masyarakat, dituntut untuk meningkatkan kualitas pelayanan agar kepuasan masyarakat terpenuhi. Salah satu upaya pemerintah dalam menyediakan kebutuhan masyarakat, dengan mendirikan pelayanan kesehatan melalui Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas).

Pembangunan pelayanan kesehatan diperlukan untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup bagi setiap orang agar terwujudnya kesehatan masyarakat yang baik dan optimal, dengan melalui terciptanya masyarakat yang ditandai dengan penduduk yang hidup dalam lingkungan sehat dan dengan perilaku hidup yang sehat, serta memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu dan berkualitas secara adil dan merata sesuai dengan kebijaksanaan umum dan strategi pembangunan kesehatan.

Pada era yang semakin maju ini, termasuk dalam bidang pelayanan kesehatan, tingkat pendidikan dan keadaan sosial ekonomi masyarakat akan terus meningkat. Maka, kebutuhan dan tuntutan masyarakat akan kesehatan semakin meningkat pula. Tidak ada upaya lain yang dapat dilakukan untuk memenuhi dari tuntutan tersebut, kecuali menyelenggarakan pelayanan kesehatan dengan sebaik-baiknya.

Untuk mengantisipasi persaingan yang dinilai semakin maju dan ketat, kinerja perusahaan adalah salah satu usaha atau kunci utama di dalam penerapan perusahaan guna dijadikan acuan agar berjalan nya suatu organisasi yang baik. Permasalahan dalam pengukuran kinerja merupakan penyebab paling penting bagi perusahaan.

Dengan melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan dapat memanfaatkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengolahan operasional, sebagai dasar pendistribusian penghargaan, membantu dalam upaya pertimbangan dan pengambilan keputusan serta mengidentifikasi berbagai kebutuhan pelatihan dan pengembangan sumber daya personel (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Menyangkut permasalahan diatas, terdapat kaitannya dengan suatu konsep yang membahas tentang pengukuran kinerja perusahaan yaitu *Balanced Scorecard* yang digagas oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel dengan judul "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*".

TelkoMedika mempunyai pelayanan yang ditujukan bagi karyawan aktif, pensiunan, dan warga sipil untuk memudahkan para pelanggan dalam menjaga kondisi kesehatan mereka. TelkoMedika terdiri dari fasilitas pelayanan berupa Klinik Pratama/ Utama (Telemedika *Health Center* yg dikelola langsung TelkoMedika maupun bentuk kemitraan dengan Klinik/ RS Umum atau Khusus) demi memudahkan pengobatan, Telemedika *Health Center* (klinik kesehatan) yang mempunyai pelayanan unggulan seperti akupuntur dan *treadmill test*, dan Telemedika Farma (apotek) dengan obat yang lengkap serta TelkoMedika juga dilengkapi dengan *e-Labs* (laboratorium klinik) dengan unggulan USG 4 dimensi dan *computerized radiology* (rontgen digital), serta dilengkapi dengan Telemedika Optik (Optik).

Telkomedika Bandung mempunyai sasaran strategis yaitu meningkatkan pelayanan kesehatan dan meningkatkan penyelenggaraan organisasi. Telkomedika Bandung mengalami peningkatan biaya dari tahun ke tahun. Dapat dilihat pada pendapatan di tahun 2015 sebesar Rp. 45.000.000.000, tahun 2016 sebesar Rp. 55.000.000.000, dan pada tahun 2017 sebesar Rp. 60.000.000.000.

Pada tahun 2017 menunjukkan naiknya finansial sebesar Rp. 5.000.000.000, walaupun terlihat tidak buruk, namun hal tersebut juga berdampak kepada kedatangan pasien. Berikut adalah tabel jumlah pasien yang berkunjung ke Telkomedika Bandung dari tahun 2015-2017.

Tabel I.1 Jumlah Kunjungan Pasien Telkomedika Tahun 2015-2017

Kelompok Pasien	2015	2016	2017
Karyawan Aktif	212.274	350.755	529.936
Pensiunan	167.444	371.739	623.006
Warga Sipil	263.850	297.853	352.942
Jumlah	643.568	1.020.347	1.505.884

Artinya, Telkomedika Bandung harus waspada terhadap kenyamanan pasien. Jika tidak di tangani, maka perusahaan akan terus menerus kehilangan konsumen. Kepuasan pelanggan melalui standar pelayanan yang baik merupakan salah satu nilai yang diterapkan Telkomedika Bandung dan nilai tersebut merupakan salah satu prinsip dari budayanya. Berdasarkan pernyataan diatas, penulis melakukan observasi dengan mengamati objek penelitian tentang kualitas pelayanan pelanggan melalui *Marketing Mix 7P* yang ditujukan untuk tahap analisis SWOT dengan mengajukan beberapa pertanyaan singkat kepada 30 pasien yang sedang berobat. Hasil pengamatan dari wawancara dengan 30 orang responden menunjukkan bahwa pelanggan mengeluhkan tentang penampilan *intangibile* maupun *tangible*.

Dapat diketahui dari permasalahan diatas, menunjukkan bahwa klinik kesehatan Telkomedika Bandung mengalami kewalahan dalam mengantisipasi dampak yang ditimbulkan. Sebagai contoh dalam hasil kuisioner, mengatakan bahwa belum cukupnya tenaga kerja yang professional dan utilisasi alat yang belum mendukung. Oleh karena itu penulis memiliki gagasan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* agar tercipta ukuran kinerja yang baik. Sehingga dengan strategi baru ini, klinik kesehatan Telkomedika Bandung dapat mencapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja ini meliputi 4 perspektif diantaranya finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan sesuai dengan visi, misi dan tujuan Telkomedika Bandung.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diketahui perumusan masalah yang akan dilakukan dalam penelitian di Telkomedika Bandung yaitu :

- a. Bagaimana kinerja Telkomedika Bandung saat ini?
- b. Bagaimana membuat strategi yang baik untuk mencapai visi dan misi Telkomedika Bandung?
- c. Bagaimana menetapkan *Key Performance Indicator Balanced Scorecard*?
- d. Bagaimana penetapan perancangan metode *Balanced Scorecard*?

I.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dari pemecahan masalah yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui kinerja Telkomedika Bandung saat ini dengan menggunakan SWOT.
- b. Menyusun mekanisme pengukuran kinerja secara menyeluruh.
- c. Dapat menetapkan *Key Performance Indicator Balanced Scorecard*.
- d. Menyusun langkah-langkah mekanisme pengukuran kinerja Telkomedika Bandung dengan *Balanced Scorecard*.

Setelah mengetahui tujuan dari pemecahan masalah, maka penulis berharap dengan adanya penelitian ini dapat memberikan manfaat yang baik. Berikut manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Membantu para konsumen/ pasien untuk menyampaikan kritik dan saran mengenai kualitas pelayanan TelkoMedika Bandung.
- b. Memberikan gambaran kinerja kepada Telkomedika Bandung berdasarkan *Balanced Scorecard* yang akan dibuat, sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kinerja perusahaan.

I.4 Pembatasan dan Asumsi

Agar penelitian ini sesuai dan tidak menyimpang, maka penulis menetapkan pembatasan masalah sebagai berikut :

- a. Penelitian dilakukan di Telkomedika Bandung
- b. Data pasien diambil dari karyawan aktif, pensiunan dan warga sipil.

- c. Data penelitian yang dilakukan data dari Telkomedika Bandung pada tahun 2014-2016.
- d. Menggunakan Visi dan Misi perusahaan terdahulu.

I.5 Lokasi Penelitian

Lokasi Telkomedika Bandung berlokasi di jalan Cisanggarung, Citarum.



Gambar I.1 Lokasi Telkomedika Bandung

I.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penyusunan laporan ini disusun berdasarkan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini untuk mempersempit ruang lingkup yang akan dilakukan, menjelaskan yang akan dibahas mengenai latar belakang permasalahan suatu perusahaan yang akan mengarahkan penelitian menuju topik yang akan dibahas, merumuskan masalah yang menjadi permasalahan bagi perusahaan yang terkait, menentukan tujuan penelitian yang akan menjadi dasar dalam melakukan suatu perancangan, menentukan batasan manfaat penelitian yang dilakukan, lokasi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab landasan teori ini berisi uraian studi literatur yang diteliti dari hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai sarana pendukung dalam penelitian yang dilakukan. Selain itu, pada bab ini juga dibahas mengenai hubungan antara konsep yang

menjadi penelitian, menjelaskan mengenai teori metode yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

BAB III USULAN PEMECAHAN MASALAH

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci, meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis, dan merancang pengumpulan dan pengolahan data, menganalisis permasalahan yang ada, dan mengambil kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan data-data yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian serta data-data.

BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada bab analisis berisi analisis yang berasal dari hasil pengolahan data pada bab pengumpulan dan pengolahan data.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menarik kesimpulan dari hasil pengolahan data dan analisis. Bab ini berisi saran yang dapat digunakan oleh perusahaan dan peneliti selanjutnya jika ingin meneruskan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR PUSTAKA

1. Adhitya, Wayan. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja dengan Konsep *Balanced Scorecard*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah : Jakarta.
2. Andriani, Siska. 2012. Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Unilever Indonesia TBK, Universitas Gunadarma : Depok.
3. Arisudhana, Aditya. 2014. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Tolak Ukur dalam Pengukuran Kinerja Tahun 2013. Universitas Negeri Yogyakarta : Yogyakarta.
4. Freddy, Rangkuti. 2009. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia : Jakarta
5. Harjuna, Rachmansyah. 2016. Pengukuran Kinerja Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Rumah Sakit Darmo Surabaya, STIESIA : Surabaya.
6. Husada, Bakti. 2015. Rencana Aksi Kegiatan Pusat Data dan Informasi Tahun 2015-2019, Kementerian Kesehatan : Jakarta.
7. Indriatmoko, Baihaqi. 2015. Pengembangan *Balanced Scorecard* untuk Pengukuran Kinerja Organisasi Berdasarkan Tingkat Kepuasan Mahasiswa dalam Layanan Akademik di Fakultas Teknik Universitas Yogyakarta. Universitas Negeri Yogyakarta : Yogyakarta.
8. Kandiana, Adhiya. 2018. Implementasi *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis. Universitas Pasundan : Bandung.
9. Kaplan, Robert S & David, P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard* : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi, Erlangga : Jakarta
10. Kaplan, Robert S & David, P. Norton. 2001. *Balanced Scorecard* : Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi. Harvard Business School, Boston.
11. Umar, Husein. 2003. *Strategic Management in Action*, PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
12. Yuwono dkk. 2006. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

