

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan dengan cara mengumpulkan data-data yang sesuai dengan sebenarnya, kemudian dari data-data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk memberikan gambaran mengenai masalah yang ada (Sugiyono, 2008, p.105). Karena itu dipilih penelitian deskriptif untuk menggambarkan bagaimana pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada Puskesmas Mulyorejo Malang berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dimana peneliti berusaha untuk menganalisis strategi dan mengukur kinerja pada Puskesmas Mulyorejo menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* setelah mendapatkan data yang memadai mengenai pelaksanaan pelayanan kesehatan dan pengendalian mutu kesehatan di Puskesmas Mulyorejo.

#### **3.2. Obyek dan Sumber Data Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada Puskesmas Mulyorejo Kota Malang yang berlokasi di Jl. Raya Mulyorejo No.11A, Mulyorejo, Kec. Sukun, Kota Malang, Jawa Timur.

Sumber data penelitian adalah subjek darimana data itu diperoleh. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

##### **1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber lokasi penelitian atau tanpa melalui pihak perantara. Data primer penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan di Puskesmas Mulyorejo Malang.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang ada yaitu peneliti sebagai tangan kedua. Data sekunder

dalam penelitian ini adalah data keuangan dan data non keuangan yang diperoleh dari Puskesmas Mulyorejo Malang. Data tersebut antara lain:

a. Data Keuangan

- Data Belanja Puskesmas tahun 2018-2019
- Data Anggaran yang Ditetapkan tahun 2018-2019
- Data Realisasi Pendapatan tahun 2018-2019
- Target Pendapatan tahun 2018-2019

b. Data Non Keuangan

- Profil Puskesmas Mulyorejo Malang
- Visi, Misi serta Tujuan Puskesmas Mulyorejo Malang
- Struktur Organisasi
- Ketenagakerjaan
- Kegiatan Layanan
- Data Karyawan
- Data Pelanggan

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan media yang menghubungkan peneliti dengan objek yang akan ditelitinya. Melalui metode yang dipilih, peneliti dapat mengumpulkan berbagai data yang diperlukan guna menjawab rumusan masalah yang ada. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2015, p.225), dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mengutip, mencatat serta mengumpulkan data dari dokumen. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumentasi sebagai sarana untuk mendapatkan data keuangan dan non keuangan.

2. Wawancara

Menurut Sugiyono (2015, p.137), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jauh respondennya sedikit/kecil. Dalam penelitian ini, teknik penelitian yang

dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada pihak Puskesmas Mulyorejo. Proses ini bertujuan untuk membahas dan membantu proses penelitian, pihak yang menjadi informasi penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Puskesmas Mulyorejo
- b. Bendahara Puskesmas Mulyorejo

### 3.4. Teknik Analisis Data

Dalam hal ini, teknik analisis data yang dapat diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis strategi untuk mengetahui visi, misi dan strategi Puskesmas Mulyorejo Malang sehingga mengetahui arah dan tujuan puskesmas.
2. Mengetahui indikator-indikator dari empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.
3. Mengukur penilaian kinerja dari masing-masing perspektif menggunakan *Balanced Scorecard*
4. Penyusunan indikator dari ke empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*
5. Penentuan bobot
6. Pembuatan kartu skor

### 3.5. Analisis Data

Analisis data yang digunakan untuk mengukur yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### 1. Perspektif Pelanggan

- a. *Customer Acquisition (CA)*

Menurut Handayani (2011) *Customer Acquisition (CA)* digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menarik pasien.

$$CA = \frac{\text{Jumlah Pasien Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

b. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)

Menurut Depkes RI (2005) IKM digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas layanan produk atau jasa yang diberikan perusahaan serta kondisi tempat dan lingkungan jumlah perusahaan.

**2. Perspektif Proses Bisnis Internal**

a. *Bed Occupancy Ratio (BOR)*

Menurut Depkes RI (2005) *Bed Occupancy Ratio (BOR)* adalah presentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur.

$$BOR = \frac{\text{Jumlah Hari Perawatan di Puskesmas}}{\text{Jumlah Tempat Tidur} \times \text{Jumlah Hari dalam 1 Periode}} \times 100\%$$

b. *Average Length of Stay (ALOS)*

Menurut Depkes RI (2005) *Average Length of Stay (ALOS)* adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan mutu pelayanan, secara umum nilai ALOS yang ideal antara 6-9 hari.

$$ALOS = \frac{\text{Jumlah Lama Dirawat}}{\text{Jumlah Pasien Keluar}} \times 100\%$$

c. *Turn Over Interval (TOI)*

Menurut Depkes RI (2005) *Turn Over Interval (TOI)* merupakan rata-rata 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 atau tidak terisi pada kisaran 1-3 hari.

$$TOI = \frac{(\text{Jumlah TT} \times \text{Periode}) - \text{Hari Perawatan}}{\text{Jumlah Pasien Keluar}} \times 100\%$$

d. *Bed Turn Over (BTO)*

Menurut Depkes RI (2005) *Bed Turn Over (BTO)* merupakan frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, berapa kali tempat tidur dipakai

dalam satu satuan waktu tertentu, idealnya dalam 1 tahun, 1 tempat tidur rata-rata dipakai adalah 40-50 kali.

$$\text{BTO} = \frac{\text{Jumlah Pasien (Hidup + Mati)}}{\text{Jumlah Tempat Tidur}} \times 100\%$$

### 3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Depkes RI (2005) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa depan dan bukan hanya investasi pada bidang tradisional seperti peralatan baru, riset dan perkembangan produk baru. Tiga sumber utama pertumbuhan dan pembelajaran berasal dari sumber daya manusia, sistem dan prosedur untuk mencapai tujuan utama pada tiga perspektif lainnya.

#### a. Retensi Karyawan

Penilaian dilakukan untuk menilai tingkat komitmen karyawan yang dapat dimulai dari tingkat retensi karyawan.

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

#### b. Produktivitas Karyawan

Menurut Handayani (2011) produktivitas karyawan yaitu tingkat produktivitas tenaga kerja diperoleh dari rasio antara jumlah absensi karyawan dengan jumlah hari kerja yang dikalikan jumlah tenaga kerja.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Hari Absensi Kerja}}{\text{Jumlah Hari Kerja}} \times 100\%$$

### 4. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi perhatian dalam penggunaan metode *Balanced Scorecard* karena ukiran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat kepuasan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan faktor dari tujuan yang ingin dicapai dengan baik oleh suatu organisasi.

a. Rasio Ekonomis

Rasio ekonomis adalah rasio yang menggambarkan kehematan dalam penggunaan anggaran yang mencakup pengelolaan secara hati-hati dan cermat serta tidak boros. Pengukuran rasio ekonomis dilakukan dengan cara membandingkan target anggaran dan realisasi belanja.

$$\text{Rasio Ekonomis} = \frac{\text{Belanja Puskesmas}}{\text{Anggaran yang ditetapkan}} \times 100\%$$

b. Rasio Efektivitas

Efektivitas (*effectiveness*) berkenaan dengan apakah suatu alternatif mencapai hasil (akibat) yang diharapkan atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan (Dunn, 2003, p.429). Sehingga ukuran efektivitas dapat diartikan sebagai suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai.

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

c. Rasio Efisiensi

Rasio efisiensi adalah rasio yang menggambarkan perbandingan antara besarnya belanja yang dikeluarkan terhadap realisasi pendapatan. Sehingga apabila sasaran yang ingin dicapai oleh suatu kebijakan publik ternyata sangat sederhana sedangkan biaya yang dikeluarkan melalui proses kebijakan terlampau besar dibandingkan dengan hasil yang dicapai, ini berarti kegiatan kebijakan tidak layak untuk dilaksanakan (Dunn, 2003, p.430)

$$\text{Rasio Efisiensi} = \frac{\text{Total Belanja Puskesmas}}{\text{Total Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

### 3.6. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

#### 1. Memberi penilaian atas kinerja tolak ukur

Langkah pertama dari penilain kinerja adalah dengan memberikan nilai pada masing masing tolak ukur yang ada di setiap perspektif yang diukur untuk menunjukkan penilaian kinerja tolak ukur. Nilai yang diberikan merupakan hasil kesepakatan dengan pihak Puskesmas Mulyorejo. Nilai tolak ukur memiliki skala 1-5 sebagaimana yang tertera pada tabel 1, nilai ini diberikan untuk memberikan penilaian atas pencapaian yang telah ditetapkan puskesmas.

**Tabel 2**

**Skala Penilaian Hasil Kinerja Tolak Ukur**

Nilai	Hasil	Deskripsi
1	Kurang Sekali	Realisasi pencapaian tolak ukur jauh dari target yang telah ditetapkan
2	Kurang	Realisasi pencapaian tolak ukur kurang dari target yang telah ditetapkan
3	Cukup	Realisasi pencapaian tolak ukur mendekati dari target yang telah ditetapkan
4	Baik	Realisasi pencapaian tolak ukur sesuai dari target yang telah ditetapkan
5	Baik Sekali	Realisasi pencapaian tolak ukur melebihi dari target yang telah ditetapkan

Sumber: Sugiyono, 2007 p.21

#### 2. Menghitung nilai masing-masing perspektif

Nilai perspektif adalah nilai rata-rata tolak ukur untuk masing-masing perspektif.

#### 3. Memberikan bobot masing-masing perspektif

Menurut Mulyadi (2011, p.346) dalam menentukan bobot setiap aspek dan komponen kinerja diberikan bobot untuk mengarahkan titik berat

pengelolaan kinerja personel ke aspek kinerja yang paling diutamakan dalam perusahaan.

4. Cara pengisian skor

Cara pengisian skor diawali dengan penentuan bobot tiap-tiap perspektif, selanjutnya dilakukan pembobotan pada setiap masing-masing tolak ukur perspektif, selanjutnya bobot nilai masing-masing perspektif dikalikan nilai tolak ukur yang telah ditetapkan

5. Penentuan nilai kinerja keseluruhan

Langkah pertama adalah menghitung nilai kinerja yang diperoleh dari perkalian antara nilai perspektif dengan bobot perspektif. Selanjutnya adalah menghitung nilai kinerja keseluruhan yang merupakan jumlah total kinerja perspektif yang menunjukkan kinerja perusahaan secara menyeluruh.