

**PENGIMPLEMENTASIAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
TOLAK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA
RSUD BANYUASIN**

SKRIPSI



OLEH :

NAMA : MIRNA WATI

NIM : 22 2006 104

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2010**



**PENGIMPLEMENTASIAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
TOLAK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA
RSUD BANYUASIN**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



OLEH :

NAMA : MIRNA WATI

NIM : 22 2006 104

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2010**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : MIRNA WATI

Nim : 22 2006 104

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh – sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan skripsi dan segala konsekuensinya.

Palembang, September 2010



Penulis

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : **PENGIMPLEMENTASIAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI TOLAK UKUR PENILAIAN KINERJA
PADA RSUD BANYUASIN**

Nama : **MIRNA WATI**
Nim : **22 2006 104**
Jurusan : **Akuntansi**
Mata Kuliah Pokok : **Sistem Pengendalian Manajemen**

**Diterima Dan Disahkan
Pada Tanggal
Pembimbing**



(Rosalina Ghazali, SE. Ak. M.Si)

**Mengetahui
Dekan
Ub. Ketua Jurusan**



(Drs. Sunardi, SE.M.Si)

Motto :

- **"Kebenaran itu dari Tuhanmu, janganlah engkau termasuk orang-orang yang ragu".**

(Al-Baqarah:147)

- **"Selidiki dan periksa kehidupan orang-orang terkemuka Didunia maka anda akan menemukan bahwa mereka yang berhasil itu maju setelah menghadapi situasi-situasi yang sukar dan berat maka dari itu tidak ada alasan untuk mengeluh".**

Kupersembahkan kepada :

- ❖ **Kedua orang tua ku tercinta**
- ❖ **Saudara-saudaraku tersayang**
- ❖ **Kekasihku tercinta dan tersayang**
- ❖ **Teman- temanku tersayang**
- ❖ **Nenek dan kakek ku tercinta**
- ❖ **Almamaterku**

PRAKATA

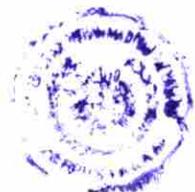


Assalamu 'alaikum Wr, Wb.

Alhamdulillahirobbil alamin, segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul "Pengimplementasian *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada RSUD Banyuasin".

Terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku dan saudara-saudaraku yang telah mendidik, membiayai, mendoakan dan memberikan dorongan semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Ibu Roslina Ghazali, SE.Ak. M.Si, sebagai pembimbing akademik dan pembimbing skripsi yang telah memberikan pengarahan dan saran-saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang membantu penulis dalam menyelesaikan *study* dari fakultas ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang :

1. Bapak H. M. Idris, SE, M.Si, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan / karyawan.
2. Bapak Drs. H.Rosyadi, M.M, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak Drs. Sunardi, SE. M.Si, dan Ibu Welly, SE.M.Si, selaku ketua dan Staf jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.



4. Ibu Nina sabrina, SE selaku Pembimbing Akademik.
5. Pihak-pihak yang telah mengizinkan terlaksananya penelitian ini khususnya kepada pimpinan dan segenap karyawan / karyawan RSUD Banyuasin.
6. Semua sahabat-sahabat penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu terima kasih atas kebersamaan dan terciptanya hari-hari indah yang kalian berikan selama kita bersama-sama menuntut ilmu.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi baik semuanya. Akhirul kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan darinya.

Palembang, September 2010

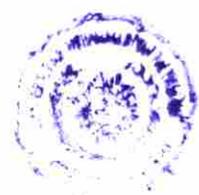


Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN DEPAN / COVER.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI SETELAH PERBAIKAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....	vi
HALAMAN PRAKATA.....	vii
HALAMAN DAFTAR ISI.....	viii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR.....	xii
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xiii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK BAHASA INDONESIA.....	xv
ABSTRAK BAHASA INGGRIS.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
A. Penelitian Sebelumnya.....	9
B. Landasan Teori.....	11

1. Kinerja.....	11
a) Pengertian Kinerja dan penilaian kinerja.....	11
b) Tujuan Penilaian Kinerja.....	12
c) Manfaat Penilaian Kinerja.....	13
d) Siklus Penilaian kinerja.....	15
2. <i>Balanced Scorecard</i>	17
a) Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	17
b) Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	18
c) Manfaat Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	21
d) Tujuan Penerapan Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	23
e) Aspek-aspek yang diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	25
f) Keunggulan Dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	27
g) Perancangan Penilaian dengan Menggunakan <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i>	31
h) Pemilihan Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	34
BAB III METODE PENELITIAN	37
A. jenis penelitian.....	37
B. tempat penelitian.....	38
C. operasionalisasi variabel.....	38
D. data yang diperlukan.....	39
E. teknik pengumpulan data.....	40
F. analisis data dan teknik analisis.....	41



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	44
A. Hasil Penelitian.....	44
1. Gambaran Umum RSUD Banyuasin.....	44
a. Sejarah Singkat RSUD Banyuasin.....	44
b. Visi dan Misi RSUD Banyuasin.....	46
c. Tujuan RSUD Banyuasin.....	46
d. Struktur organisasi RSUD Banyuasin.....	47
e. Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan susunan Organisasi pada RSUD Banyuasin.....	48
1. Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan susunan Organisasi pada RSUD Banyuasin.....	48
2. Laporan Keuangan RSUD Banyuasin.....	53
3. Perkembangan Rasio RSUD Banyuasin.....	56
B. PEMBAHASAN.....	57
1. Pengimplementasian <i>Balanced Scorecard</i> sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada RSUD Banyuasin.....	57
a. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi dan Strategi.....	57
b. Penentuan Strategi dan Analisis SWOT.....	59
c. Pemilihan Perspektif dan Penentuan sasaran strategi Rumah Sakit.....	64
d. Tolak ukur <i>Balanced Scorecard</i>	67
a) Perspektif Keuangan.....	69
b) Perspektif Pelanggan.....	70

c) Perspektif Proses Bisnis Internal.....	72
d) Perspektif Pertumbuhan Dan pembelajaran.....	74
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	78
A. Simpulan.....	78
B. Saran.....	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN - LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1	
Struktur Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.....	47

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel.....	38
Tabel IV.2 Laporan Laba / Rugi Rumah Sakit Banyuasin Umum Daerah Banyuasin.....	54
Tabel IV.3 Laporan Neraca Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.....	55
Tabel IV.4 Perkembangan Rasio Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.....	56
Tabel IV.5 Rerangka Empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.....	60
Tabel IV.6 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

- | | |
|----------|--|
| Lampiran | 1. <i>Foto copy</i> Laporan keuangan keuangan RSUD Banyuasin |
| Lampiran | 2. <i>Foto copy</i> aktivitas bimbingan skripsi |
| Lampiran | 3. Sertefikat mengaji |
| Lampiran | 4. Surat persetujuan riset dari tempat penelitian |
| Lampiran | 5. Biodata Penulis |

ABSTRAK

Mirna Wati/222006104/2010/ Pengimplementasian *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah Pengimplementasian *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin dapat diterapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengimplementasian *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin. Penelitian ini bermanfaat bagi Penulis, bagi Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin dan bagi Almamater.

Jenis Penelitian ini Termasuk Jenis Penelitian Deskriptif yaitu untuk Mengetahui Pengimplementasian *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja. Data yang digunakan yaitu data Primer, Teknik Pengumpulan Data dalam Penulisan Skripsi ini adalah Wawancara dan Dokumentasi. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis Kualitatif dan Kuantitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan Rumah Sakit Banyuasin menggunakan Analisis Rasio Keuangan yang hanya mengukur tujuan jangka pendek maka sudah waktunya Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin untuk menerapkan penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang melibatkan empat perspektif yaitu Perspektif Keuangan dengan meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya Operasional. Perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal yaitu dengan Menghasilkan Inovasi dan Kreativitas terkait dengan Perkembangan Pelayanan serta Proses Operasi Pelayanan. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yaitu Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia, Pengembangan Kemampuan Sistem Informasi dan Kepuasan Karyawan. *Balanced Scorecard* dapat Digunakan sebagai Pengukuran Kinerja yang Lebih Komprehensif dan tidak hanya bertumpu pada Pengukuran atas Dasar Perspektif Keuangan saja.

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Mirna Wati/222006104/2010 / implementation of the Balanced Scorecard as a Measurement of Performance Assessment at General Hospital Banyuasin Region.

the problem of this study was whether the implementation of Balanced Scorecard as a Measurement of Performance Assessment at Regional. General Hospital Banyuasin can be applied. or not The purpose of this study was to findont the implementation of Balanced Scorecard as a Measure Performance Assessment at General Hospital Banyuasin. The singnificance of this study were for writers, for General Hospital Banyuasin and for the Almamater.

this used Descriptive Research. it was find out the implementation of Balanced Scorecard as a measure of Performance Assessment. The data used in this study primary data, Technigues of collecting data wereusing Interview was report. Analytical methods used were in this study qualitative and quantitative analysis.

The results showed that the performance assessment conducted by General Hospital Banyuasin using Financial Ratio Analysis that only measured the short-term goals. Therefore General Hospital Banyuasin must apply the performance assessment using Balanced Scorecard which involved four Perspectives : They are Financial perspective by increasing revenue and reducing net-operating cost. Customer perspective, it was increase customer satisfaction, customer retention and customer acquisition. Internal Business Process Perspective, it was Innovation and Creativity Produces associated with the Service Development and Service Operational Process. Learning and Development Perspective, it was to improve the Quality of Human Resources, The Development of information system Ability and Employee Satisfaction. The Balanced Scorecard could be Used as a More Comprehensive Performance Measurement and not just rely on the measurement of the Basic Financial Perspective it did.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard

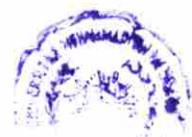
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan, organisasi, instansi baik itu instansi pemerintah maupun swasta harus mempunyai kinerja yang baik karena kinerja yang baik dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah rumah sakit, pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan rumah sakit serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam rumah sakit, selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada sisi keuangan saja, aspek keuangan di pilih karena data untuk pengukuran kinerja mudah di peroleh melalui laporan keuangan serta jelas pengukurannya sehingga menimbulkan adanya suatu kepastian.

Sistem pengukuran kinerja yang paling sering di gunakan oleh rumah sakit pada umumnya hanya menggunakan pengukuran rasio. pengukuran rasio hanya mengukur kinerja Rumah sakit dari segi keuangan saja. Pengukuran kinerja dari segi keuangan (*finanacial*) seperti ini tidak memberikan gambaran kinerja Rumah sakit secara keseluruhan karena ukuran keuangan (*finanacial*) hanya dapat mengukur harta berwujud dan tidak mampu mengukur harta tidak berwujud. Dari uraian di atas dapat di simpulkan bahwa pengukuran kinerja dari segi keuangan saja tidak memadai untuk mengevaluasi kinerja operasi Rumah Sakit di masa sekarang ini.



Untuk mengatasi fenomena tersebut, Menurut Kaplan dan Norton (2000:2), menawarkan suatu sistem pengukuran kinerja baru untuk perusahaan yang di kenal dengan nama *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah suatu teori yang dapat di gunakan dalam mengukur kinerja. Sistem ini tidak hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan (*finanacial*) saja tetapi juga mengukur aspek non keuangan (*non-finanacial*).

Menurut Mulyadi (2001 : 205), Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah di tetapkan sebelumnya. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan memenuhi standar prilaku yang telah di tetapkan sebelumnya sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang di inginkan perusahaan.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* sangat berperan penting bagi perusahaan yang menerapkannya. Selain dapat mengukur aspek non keuangan perusahaan, *Balanced scorecard* juga dapat memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional.

Menurut Sony, dkk (2003 : 155-156) menyatakan kondisi yang mendukung penerapan *balanced scorecard* yaitu :

- 1) Memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah di pahami serta di tuangkan dalam konsep-konsep strategi yang gamblang.

- 2) Memiliki struktur organisasi yang di dominasi oleh kelompok-kelompok fungsional.
- 3) Kondisi persaingan yang semakin meningkat.
- 4) Kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan.

Sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif tercermin dalam *balanced scorecard*, suatu metode yang mengungkapkan betapa pentingnya untuk melihat baik aspek keuangan maupun aspek non keuangan guna tercapainya keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan, di perlukan kerja sama seluruh karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan dengan baik. *Balanced scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan serta menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan yang ada, melalui tujuan, ukuran, target dan inisiatif dari tiap persepektif *balanced scorecard*. Dengan demikian, dapat menciptakan dan mewujudkan tujuan individual maupun tujuan perusahaan yang akan membentuk suatu kesatuan arah untuk menuju pencapaian tujuan dan strategi perusahaan yang telah di tetapkan.

Pendekatan *balanced scorecard* mampu mengatasi berbagai kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja tradisional, selain sifatnya yang lebih komprehensif juga mempertimbangkan aspek keuangan maupun non-keuangan, dengan tidak hanya mengukur hasil yang telah di capai Rumah Sakit melainkan juga faktor-faktor yang menyebabkan

keberhasilan tersebut terjadi. *Balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang telah mempertahankan tolak ukur keuangan sebagai indikator tindakan manajemen di masa lalu dengan menambahkan ukuran-ukuran dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai pemicu kinerja di masa yang akan datang.

Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin mempunyai visi kedepan yaitu "Rumah Sakit Umum sebagai pusat pelayanan kesehatan dan rujukan yang prima secara optimal dan profesional menuju masyarakat Banyuasin yang sehat dan berdaya guna". Dan juga mempunyai misi yaitu:

1. Menjadikan rasa aman, nyaman dan kepuasan bagi pengunjung serta pegawai rumah sakit.
2. Menjadikan pelayanan kesehatan secara paripurna.
3. Menjadikan instansi gawat darurat sebagai pelayanan unggulan.
4. Meningkatkan pengetahuan pegawai sesuai dengan perkembangan IPTEK.
5. Meningkatkan disiplin dan kinerja karyawan.
6. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
7. Mensukseskan Banyuasin sehat, Sumatera Selatan sehat dan menuju Indonesia sehat.

tujuan yang ingin di capai agar dapat melayani ke butuhan masyarakat di bidang kesehatan secara menyeluruh tanpa membedakan

status, agama dan budaya serta menjadikan pusat rujukan yang terjangkau oleh masyarakat bawah, sehingga rumah sakit daerah ini menjadi lebih efisien dan efektif, mutu dan cakupan pelayanan dapat di tingkatkan, peran serta masyarakat menjadi semakin besar dan beban keuangan pemerintah akan berkurang. Di samping itu, kesejahteraan karyawan yang akan dapat di perbaiki dan pada gilirannya akan meningkatkan etos kerja mereka, serta rumah sakit daerah dapat bersaing dengan rumah sakit lainnya.

Rumah Sakit Banyuasin adalah sebuah bentuk organisasi pengelolaan jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh, di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas yang di selenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi. Baik profesi medik, paramedik, maupun non-medik, Di harapkan menerapkan konsep *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerjanya, karena konsep tersebut tidak hanya mengukur dari sisi keuangan saja tetapi juga dari sisi non-keuangan.

Selama ini permasalahan yang ada pada rumah sakit umum daerah Banyuasin terletak pada pengukuran kinerja secara tradisional yaitu dari aspek *financialnya* saja. Sistem pengukuran kinerja seperti ini belum optimal karena aspek *financial* hanya mengukur hasil tanpa melihat *input* dan *proses*. Dalam menjalankan usaha, Rumah sakit umum daerah Banyuasin tidak hanya memberikan pelayanan jasa kesehatan semata, tetapi selalu berkomitmen mewujudkan visi rumah

sakit dan konsisten melaksanakan misi sosial semaksimal mungkin dan peduli lingkungan sosialnya. untuk itu di perlukan evaluasi dari beberapa perspektif yang ada pada *balanced scorecard* dan memberikan kepuasan pada pelanggan dan pemegang saham, sehingga bisa meningkatkan pencapaian tujuan *financial* dan *non financial* secara optimal.

Berikut ini adalah data mengenai perkembangan rasio Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin selama tahun 2008-2009:

Tabel I.1
Perkembangan Rasio pada RSUD Banyuasin
Tahun 2008-2009

Keterangan	2008	2009
Rasio Likuiditas		
- <i>Current Ratio</i>	2,87	2,79
- <i>Accid Test Ratio / Quick Ratio</i>	1,72	2,10
- <i>Working capital To Total Asset Ratio</i>	5,01	6,79
Rasio Solvabilitas		
- <i>Total debt to total capital assets</i>	2,87	2,79

Sumber data : RSUD Banyuasin, 2010

Berdasarkan tabel perkembangan rasio sebelumnya dapat di lihat bahwa hasil pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin dari perspektif *financial* di nilai cukup baik, agar kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin lebih baik sebaiknya di tambahkan perspektif *non-financial* yang di ukur dengan *balanced scorecard* terdiri atas perspektif pelanggan yaitu pasien masih kurang puas dengan pelayanan dan fasilitas yang di berikan Rumah Sakit

Umum Daerah Banyuasin, Perspektif proses bisnis internal yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin lambannya penanganan dan pelayanan kepada pasien. perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin masih kurangnya tenaga ahli dan kurang mendapatkan pelatihan.

Berdasarkan latar belakang sebelumnya, maka penulis tertarik untuk mencoba menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin dengan judul **"Pengimplementasian *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja pada RSUD Banyuasin"**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan sebelumnya, peneliti merumuskan masalah yaitu: "Apakah pengimplementasian *balanced scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada RSUD Banyuasin dapat di terapkan" ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengimplementasian *balanced scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada RSUD Banyuasin.

D. Manfaat Penelitian

Adapun beberapa manfaat dari penelitian ini yaitu :

a. Bagi Penulis

Dapat meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan wawasan serta sebagai alternatif penilaian kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja manajemen RSUD Banyuasin.

b. Bagi RSUD Banyuasin

Sebagai tambahan informasi mengenai sistem pengukuran kinerja dengan menerapkan *balanced scorecard* untuk kemudian dapat di pertimbangkan penggunaannya.

c. Bagi Almamater

Penelitian ini di harapkan memperkaya khasanah kepustakaan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak menyangkut kinerja manajemen suatu badan usaha berbentuk rumah sakit umum daerah banyuasin.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya berjudul Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah air Minum Tirta Dharma (PDAM) Kabupaten Rejang Lebong di lakukan oleh Marini Octaviance (2009). Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah pengukuran kinerja PDAM Tirta Dharma Kabupaten Rejang Lebong dengan menggunakan *balanced scorecard* sudah cukup baik dan sehat dalam rangka pencapaian visi, misi, dan strategi perusahaan. Adapun Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja PDAM Tirta Dharma Kabupaten Rejang Lebong dengan menggunakan *balanced scorecard* apakah sudah cukup baik dan sehat dalam mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan.

Variabel yang di gunakan dalam penelitian tersebut adalah tingkat pendapatan dan kinerja dengan *balanced scorecard*. Indikator tingkat pendapatan yaitu kenaikan atau penurunan pendapatan dan jumlah pasien. Indikator kinerja dengan *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Adapun hasil penelitian adalah kinerja PDAM Tirta Dharma Kabupaten Rejang Lebong dengan menggunakan *balanced scorecard*



terbukti sudah cukup baik dan sehat dalam rangka pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan. Kinerja yang di ukur dengan *balanced scorecard* pada perspektif keuangan mengalami pertumbuhan pendapatan setiap tahunnya dengan *persentase* yang berbeda-beda. Pada perspektif pelanggan bahwa pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang di berikan oleh PDAM Tirta Dharma Kabupaten Rejang Lebong. Pada perspektif proses bisnis internal bahwa PDAM Tirta Dharma Kabupaten Rejang Lebong telah melakukan pengembangan program pelayanan Air minum kepada pelanggan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bahwa karyawan PDAM Tirta Dharma Kabupaten Rejang Lebong merasa puas terhadap pekerjaannya.

Persamaan penelitian yang di lakukan oleh Marini Oktaviance (2009) dengan penelitian yang akan di lakukan penulis adalah sama-sama ingin mengetahui tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*, perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis adalah jika penelitian sebelumnya menganalisis kinerja PDAM Tirta Dharma Kabupaten Rejang Lebong dengan *balanced scorecard* sudah cukup baik dan sehat dalam rangka pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan sedangkan penelitian ini adalah Pengimplementasian *balanced scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja.

B. Landasan Teori

1. Kinerja

a) Pengertian Kinerja dan penilaian kinerja

Menurut Indra Bastian (2006:274), kinerja adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi, secara umum dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat di capai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Sony, dkk (2006:23), penilaian kinerja adalah tindakan penilaian yang di lakukan berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang berada pada perusahaan.

Menurut Mardiasmo (2002:121), penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *financial* dan *nonfinancial*.

Berdasarkan pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya merupakan suatu proses yang di lakukan untuk menilai hasil yang telah di capai suatu organisasi berdasarkan sasaran dan tujuan yang telah di tetapkan melalui alat ukur *financial* dan *nonfinancial*.

b) Tujuan Penilaian Kinerja

Prestasi pelaksanaan program yang dapat di ukur akan mendorong pencapaian prestasi tersebut. Pengukuran prestasi yang di lakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik untuk perbaikan secara terus-menerus dan pencapaian tujuan dimasa mendatang.

Menurut Mardiasmo (2002:122), secara umum tujuan sistem penilaian kinerja adalah :

- 1) Untuk mengkomunikasi strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*).
- 2) Untuk mengukur kinerja *financial* dan *non-financial* secara berimbang sehingga dapat di telusuri perkembangan pencapaian starategi.
- 3) Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- 4) Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasio.

Berdasarkan tujuan penilaian kinerja di atas, maka dapat di simpulkan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan motivasi kepada personel perusahaan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin dan mengakomodasikan strategi-strategi perusahaan agar dapat mencapai hasil yang di inginkan perusahaan.

c) Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mardiasmo (2002:122), manfaat penilaian kinerja adalah :

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

Menurut Indra Bastian (2006:275), manfaat penilaian kinerja yang penting peranannya sebagai alat manajemen yaitu :

- 1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang di gunakan untuk pencapaian kinerja.
- 2) Memastikan tercapainya rencana kerja yang di sepakati.
- 3) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- 4) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah di ukur sesuai sistem penilaian kinerja yang telah di sepakati.
- 5) Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- 6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- 7) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- 8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- 9) Menunjukkan peningkatan yang perlu di lakukan.
- 10) Mengungkapkan masalah yang terjadi.

Menurut Sony, dkk (2003:29), penilaian kinerja di manfaatkan oleh manajemen untuk :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang di dalam organisasi terlihat dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.

- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun *consensus* untuk melakukan sesuatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang di harapkan tersebut.

Berdasarkan manfaat tersebut dapat di simpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja antara lain dapat memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif, dapat memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur sesuai dengan sistem penilaian prestasi yang telah di sepakati dapat menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

d) Siklus Penilaian Kinerja

Menurut Indra Bastian (2006:281), terdapat lima tahap penilaian kinerja yaitu :

1) Perencanaan strategi

Perencanaan strategi yang berkenaan dengan penetapan visi, misi, tujuan, sasaran, kebijakan, program operasional dan kegiatan atau aktivitas.

2) Penetapan indikator kinerja

Setelah perumusan strategi, instansi atau perusahaan perlu menyusun dan menetapkan ukuran indikator kerja.

3) Pengembangan sistem pengukuran kinerja, Ada tiga kegiatan dalam kegiatan ini. Pertama, meyakinkan keberadaan data yang di perlukan dalam siklus penilaian kinerja. Kedua, mengukur kinerja dengan data yang di kumpulkan. Ketiga, penggunaan dan penilaian kinerja yang dihimpun harus di prestasikan dalam cara-cara yang dapat di mengerti dan bermanfaat.

4) Penyempurnaan ukuran

Pada tahap ini pemikiran kembali atas indikator hasil dan indikator dampak menjadi lebih penting dibandingkan pemikiran kembali atas indikator masukan dan keluaran.

5) Pengintegrasian dengan proses manajemen

Pada saat ukuran kinerja tersedia tantangan selanjutnya adalah mengintegrasikan penilaian kinerja dengan manajemen. Bagaimana menggunakan ukuran kinerja yang tersedia secara efektif merupakan tantangan selanjutnya. Pengguna data

organisasi dapat di jadikan alat untuk memotivasi tindakan dalam organisasi.

Dengan demikian dapat di simpulkan siklus penilaian kinerja yaitu merencanakan strategi, perumusan strategi, pengembangan sistem dengan meyakinkan keberadaan data yang di perlukan, mengukur kinerja dengan data dan penggunaan data. melakukan pemikiran kembali atas indikator hasil dan indikator dampak serta mengintegrasikan pengukuran kinerja dengan manajemen.

2. *Balanced Scorecard*

a) *Pengertian Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2007:312), *balanced scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang di gunakan untuk mengukur kinerja di dalam organisasi masa depan.

Menurut Abdul Halim, dkk (2000:209), *Balanced scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Menurut Sony, dkk (2006:8), *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat di simpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur sisi keuangan saja, akan tetapi melakukan pengukuran secara komprehensif yang di ukur melalui empat persepektif yaitu persepektif keuangan, persepektif pelanggan, persepektif proses bisnis internal, dan persepektif pembelajaran dan pertumbuhan.

b) Penerapan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007:316), Penerapan *balanced scorecard* yaitu dalam sistem perencanaan, pengukuran kinerja akan terjadi pada tahap pengimplementasian rencana yaitu:

(a) Sistem perumusan strategi

Sistem perumusan strategi merupakan sistem yang menghasilkan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi yang kemudian di terjemahkan ke dalam sasaran dan inisiatif strategi yang berfungsi sebagai alat yaitu:

1. Tren perubahan (*Trendwatching*)

Merupakan pengamatan atas tren perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan.

2. Analisis SWOT (*SWOT analysis*)

Merupakan hasil pengamatan perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan menunjukkan arah yang akan di tuju oleh seluruh personel dalam membangun masa depan.

3. Penentuan (*Envisioning*)

Merupakan penentuan bisnis dan arah yang dituju perusahaan di masa depan.

4. Pemilihan strategi

Merupakan hasil atau keluaran atas strategi yang di pilih

(b) Sistem perencanaan strategi

Sistem perencanaan strategi merupakan sistem yang berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif yang komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.

(c) Sistem penyusunan program

Sistem penyusunan program merupakan alat penjabaran inisiatif strategik ke dalam program yang mencakup tiga perspektif yaitu pelanggan, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Abdul, dkk (2000:215) langkah-langkah penerapan *balanced scorecard* adalah :

(1) Menentukan strategi

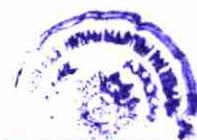
balanced scorecard membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional. Akibatnya perlu proses penentuan. *balanced scorecard* dengan menentukan strategi organisasi, pada tahap ini penting di pahami bahwa tujuan organisasi di jelaskan secara eksplisit dan target yang ingin di capai telah di kembangkan.

(2) Menentukan ukuran strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah di terapkan. Organisasi harus fokus pada ukuran-ukuran penting dari strategi.

(3) Menyatukan ukuran-ukuran ke dalam sistem manajemen

balanced scorecard harus di satukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya, dan praktik-praktik sumber dayanya. Karena *balanced scorecard* menyediakan alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran tersebut dapat menjadi tidak seimbang karena sistem lain pada organisasi, seperti kebijakan kompensasi yang memberi kompensasi manajer berdasar kinerja keuangan.



(4) Menelaah ukuran hasil

Sekali *balanced scorecard*, maka secara konsisten harus ditelaah oleh manajemen puncak.

Dengan demikian dapat disimpulkan penerapan *balanced scorecard* yaitu untuk membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional. akibatnya perlu proses penentuan *balanced scorecard* dengan menentukan strategi yang berfokus pada ukuran-ukuran penting dari strategi ke dalam sistem manajemen *balanced scorecard* yang disatukan dengan struktur formal dan informasi organisasi, budaya dan praktik-praktik sumber dayanya.

c) Manfaat Penerapan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan petunjuk arah bagi para manajer dalam mencapai sukses dalam persaingan di masa yang akan datang. Melalui *balanced scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan bagaimana bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan di masa datang.

Menurut Mulyadi (2001:18), manfaat dari penerapan *balanced scorecard* yaitu :

- 1) *Balanced scorecard* meletakkan strategi, ukuran dan visi perusahaan yang menjadi pusat perhatian manajer

- 2) *Balanced scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, sehingga mengakibatkan manajemen tetap berfokus pada bisnis secara keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa kinerja operasi yang aktual yang sedang berjalan dengan strategi jangka panjang perusahaan.
- 3) Adanya *balanced scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan menilai bagaimana di visi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tepat mempertimbangkan di masa yang akan datang, jadi yang di perlukan bukan hanya perencanaan jangka pendek namun juga harus memikirkan untuk jangka waktu yang akan datang.
- 4) *Balanced scorecard* membantu mempertahankan keseimbangan antara kemampuan kompetitif jangka panjang perusahaan dan mengidentifikasi keinginan investor pada laporan keuangan.
- 5) Dengan adanya *balanced scorecard* memungkinkan para manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam mengembangkan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan di masa yang akan datang.

Menurut Sony yuwono, dkk (2003:6), manfaat *balanced scorecard* bagi organisasi sebagai metode pengukuran kinerja yaitu :

- 1) *Balanced scorecard* tidak hanya memfokuskan pada keuangan, namun pada sejumlah ukuran yang terintegrasi dalam empat perspektif.
- 2) *Balanced scorecard* tidak hanya memfokuskan pada proses pencapaian hasil sehingga bukan hanya pada hasil akhir saja.
- 3) Penambahan wawasan tolak ukur masih belum mencerminkan keadaan nyata yang di hadapi pemimpin, bahkan mengarahkan pada munculnya masalah baru berupa informasi *overload*, karena masing-masing tolak ukur di pandang terpisah.
- 4) *Balanced scorecard* meminimalkan timbulnya konflik atau kompetisi yang sehat antara bagian individu dalam organisasi.

Dengan demikian dapat di simpulkan manfaat penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* yaitu sebagai petunjuk arah bagi manajer dalam mencapai sukses dalam persaingan di masa yang akan datang melalui *balanced scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan mengukur kinerja yang terdapat dalam perusahaan dengan penciptaan nilai saat ini serta tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan yang akan datang

d) Tujuan Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul Halim (2004:209), tujuan *balanced scorecard* yaitu sebagai alat dalam memfokuskan organisasi,

meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Menurut Sony, dkk (2006:128) tujuan *balanced scorecard* yaitu untuk menciptakan partisipasi dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategis suatu perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2002:17) tujuan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* dalam suatu entitas adalah :

- 1) Mengklasifikasikan dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- 2) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- 3) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- 4) Mengkaitkan berbagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- 5) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- 6) Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- 7) Mendapatkan umpan balik yang di butuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Dengan demikian dapat di simpulkan tujuan penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* yaitu dapat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan untuk menentukan

langkah-langkah dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan dan menjadi dasar dalam pemberian penghargaan terhadap produktivitas atau prestasi karyawan serta menjadi dasar dalam mengevaluasi langkah-langkah yang telah dilakukan, mana yang harus di koreksi dan mana yang harus di kembangkan lagi.

e) Aspek-aspek yang di ukur dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul, dkk (2000:211), elemen-elemen *balanced scorecard* yaitu:

1) Perspektif keuangan

Perspektif keuangan adalah mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba/keuntungan yang merupakan sasaran keuangan yang perlu di capai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.

2) Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan adalah memberikan gambaran segmen pasar yang di tuju dan pelanggan beserta kebutuhan yang di layani oleh perusahaan untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.

3) Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal adalah memberikan gambaran proses yang harus di bangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.



4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah merupakan penggerak untuk membangun kompetisi keuangan, prasarana sistem informasi dan sasaran yang di perlukan.

Menurut Indra Bastian (2001:334), di dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif yang dinilainya yaitu:

1) Perspektif keuangan

Memberikan penilaian terhadap target keuangan yang di capai oleh organisasi dalam mewujudkan visinya.

2) Perspektif pelanggan

Memberikan penilaian terhadap segmen pasar yang di tuju dan tuntutan pelanggan beserta kebutuhan yang di layani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu.

3) Perspektif proses bisnis intern

Memberikan penilaian gambaran proses yang harus di bangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai target keuangan tertentu.

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Memberikan penilaian yang merupakan pemacu kompetisi personel prasarana sistem informasi dan suasana lingkungan kerja yang di perlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan, dan proses bisnis intern.

Dengan demikian dapat disimpulkan aspek-aspek yang diukur dalam *balanced scorecard* yaitu di dalam *balanced scorecard* terdapat empat perspektif yang di nilai yaitu : yang pertama perspektif keuangan (*financial*), yang kedua perspektif pelanggan (*consumer*), yang ketiga perspektif proses bisnis internal (*internal*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*growth and learn*).

f) Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Abdul, dkk (2000:217), keunggulan *balanced scorecard* adalah :

- 1) Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif. *Balanced scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kualitatif. Aspek *financial* di lengkapi dengan aspek *customer*, inovasi dan perkembangan pasar merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru.
- 2) Merupakan konsep adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis.
- 3) Memerikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

Menurut Abdul (2000:217), kelemahan *balanced scorecard* adalah :

- a. Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil non-keuangan, tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non-keuangan, Inilah masalah terbesar pada *balanced scorecard* karena Adanya asumsi yang melekat bahwa tingkat keuntungan masa Depan akan berasal dari pencapaian ukuran-ukuran *balanced scorecard*.
- b. *Fixation on financial results*. Pencapaian ukuran keuangan sering kali tidak di kaitkan dengan program insentif sehingga tekanan baik dari pemegang saham maupun dewan di reksi berpengaruh pada pencapaian target.
- c. Tidak adanya mekanisme perbaikan. Sering kali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.
- d. Ukuran-ukuran tidak di perbaharui. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk mempengaruhi ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi. Hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.
- e. Pengukuran terlalu berlebihan. Berapa kali ukuran kritis dapat di lakukan pada manajer tanpa kehilangan fokus.
- f. Kesulitan dalam menentukan *trade-offs*.

Menurut Mulyadi (2007:582-587), keunggulan *balanced scorecard* yaitu:

1) Komprehensif

Balanced scorecard menjanjikan kemampuan perusahaan dalam melipat gandakan kinerja keuangannya dalam jangka panjang melalui kekomprehensivan sasaran strategi yang di hasilkan dalam perencanaan strategi. dengan *balanced scorecard* kinerja keuangan di peroleh dari usaha-usaha nyata yang menjadi penyebab utama di wujudkannya kinerja keuangan, selain itu *balanced scorecard* juga memperluas sasaran strategik ke perspektif non-keuangan yang mencakup perspektif yaitu: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.sasaran dari ketiga perspektif tersebut merupakan penyebab sesungguhnya pencapaian sasaran keuangan.

2) Koheren

Koheren *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategi yang diterapkan dalam perspektif non-keuangan haru mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. ke koherenan sasram strategi yang di hasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari

inisiatif strategi yang bermanfaat menghasilkan sasaran strategi berjangka panjang.

3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategi yang di hasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Apabila sasaran strategi lebih di fokuskan pada salah satu perspektif maka perspektif lainnya akan terabaikan akibatnya ini akan mempengaruhi kepuasan personel perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

4) Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang di hasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang di hasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi di perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, merupakan sasaran-sasaran yang tidak mudah di ukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard* sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut dapat di tentukan ukurannya agar dapat di kelola sehingga dapat di wujudkan. dengan demikian perwujudan berbagai sasaran strategi di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non-keuangan sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

Berdasarkan beberapa pendapat maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan *balanced scorecard* merupakan pengukuran yang komprehensif, responsif, dan adaptif terhadap lingkungan bisnis dan fokus terhadap tujuan perusahaan, koheren, seimbang dan terukur.

g) Perancangan Penilaian Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony Yuwono (2006:157) langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penentuan perancangan *Balanced Scorecard* yaitu :

1) Evaluasi dan konsesus Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.

Dalam perancangan *Balanced Scorecard* haruslah di bentuk tim yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam perusahaan sehingga terwakili. Perancangan *Balanced Scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi dan strategi yang ada.

2) Penentuan Strategi Perusahaan

Penentuan strategi yang akan dilakukan dalam menjalankan usahanya haruslah didahului dengan analisis SWOT (*strengths, weaknesse, opportunities, and threats*)

3) Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan.

Penentuan strategi yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan

memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non keuangan, aspek masa lalu dan aspek masa depan serta aspek internal dan eksternal.

4) Tolak ukur *Balanced Scorecard*

Dalam pemilihan tolak ukur yang ingin digunakan tentu saja yang harus diperhatikan keterkaitan antara visi, misi dan strategi.

Menurut Abdul Halim (2000:215) pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan beberapa langkah yaitu :

1) Menentukan Strategi

Balanced Scorecard membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional, akibatnya perlu proses penentuan *Balanced Scorecard* dengan menentukan strategi perusahaan. Pada tahapan ini penting dipahami bahwa tujuan organisasi di jelaskan secara eksplisit dan target yang ingin dicapai telah berkembang.

2) Menentukan Ukuran Strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang telah ditetapkan. Organisasi haruslah fokus pada ukuran-ukuran penting yang telah diterapkan.

3) Menyatakan ukuran yang sudah ditetapkan ke dalam sistem manajemen

Balanced Scorecard harus di satukan dengan struktur formal dan informasi organisasi, budaya dan praktik-praktik sumber dayanya. *Balanced Scorecard* menyediakan alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran dalam oerorganisasi seperti kebijakan kompensasi yang member kompensasi manajer berdasarkan kinerja keuangan.

4) Menelaah ukuran dan hasil secara rutin

Sekali *Balanced Scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah manajemen puncak. Aspek penting yang ditelaah ini :

- a) Telaah memeberitahukan manajemen apakah strategi telah diterapkan
- b) Telaah menunjukkan bahwa manajemen serius terhadap ukuran-ukuran yang ada.
- c) Telaah tetap menggariskan ukuran terhadap strategi yang berubah.
- d) Telaah memperbaiki pengukuran.

Dengan demikian dapat di simpulkan perancangan *balanced scorecard* yaitu untuk menentukan Evaluasi dan konsesus Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan, Penentuan Strategi Perusahaan, Pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan dan sebagai Tolak ukur *Balanced*

Scorecard supaya dapat memudahkan dalam menerapkan *Balanced Scorecard*.

h) Pemilihan perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Sony, dkk (2007:31-34), Pemilihan perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu :

1. Perspektif keuangan

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dalam pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan harus diakui bahwa kinerja keuangan memang masih menjadi titik perhatian. Hal ini sangat beralasan karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang di sebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang telah di ambil.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan *leading indicator*, dimana perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup jadi pelanggan yang tidak puas akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan

menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

3. Perspektif Efisiensi Proses Internal

Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus di unggulkan dalam perspektif ini untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan

Menurut Kaplan dan Norton membagi bisnis internal ke dalam tiga tahap yaitu :

a) Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, Rumah sakit perlu mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pasar baru, dan para pelanggan mengembangkan produk baru yang sesuai dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen sehingga kedua hal tersebut merupakan hasil yang sangat penting dan tidak terpisahkan.

b) Proses Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang di lakukan perusahaan mulai saat di terimanya order dari pelanggan sampai dengan pada saat produk/jasa telah terkirim /diterima oleh *customer*.

c) Proses pelayanan purna jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah menggunakan jasanya secara Efisiensi dan tepat waktu.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong Rumah Sakit menjadi organisasi yang belajar (*Learning Organizational*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Pendekatan *balanced scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk masa depan bukan hanya dalam area investasi tradisional, serta perusahaan harus mampu menciptakan iklim yang mendorong motivasi dan inisiatif karyawan agar mereka termotivasi untuk bekerja kepentingan terbaik perusahaan.

Dengan demikian dapat di simpulkan pemilihan perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan merupakan Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dalam pelaksanaan strategi. perspektif pelanggan berfokus pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggan. perspektif proses bisnis internal untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. dan pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan harus mampu menciptakan iklim yang mendorong motivasi dan inisiatif karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiono (2003:11), jenis penelitian jika di tinjau dari tingkat eksplanasinya ada tiga macam, yaitu:

1) Penelitian deskriptif

Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang di lakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

2) Penelitian kausal komparatif

Penelitian komparatif yaitu penelitian yang bersifat membandingkan, yang variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

3) Penelitian asosiatif

Penelitian asosiatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

4) Penelitian studi kasus dan lapangan

Penelitian studi kasus dan lapangan yaitu penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan.

5) Penelitian korelasional

Penelitian korelasional yaitu penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan korelasional antara dua variabel atau lebih.

6) Penelitian eksperimen

Penelitian eksperimen yaitu penelitian dengan karakteristik masalah yang sama dengan penelitian kausal komparatif, yaitu mengenal hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih

Jenis penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui kinerja pada RSUD Banyuasin dalam rangka pengimplementasian dengan *balanced scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja.

B. Tempat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada RSUD Banyuasin yang beralamatkan di Jl. Palembang-Betung Km 48 Desa Seterio, Kecamatan Banyuasin III, Kabupaten Banyuasin Pangkalan Balai.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasional variabel adalah suatu definisi yang di berikan kepada variabel dengan cara memberikan arti terhadap variabel yang diukur. Operasional variabel pada penelitian ini dapat di lihat pada tabel berikut:



Tabel III. 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Pengimplementasian <i>Balanced scorecard</i> sebagai tolak ukur penilaian kinerja.	Suatu Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> yang telah dibuat atau dirancang untuk melakukan Suatu pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, akurat dan terukur dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya mengukur berdasarkan ukuran keuangan tetapi juga non keuangan	Langkah-langkah Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> yaitu : 1. Evaluasi visi, misi, dan strategi perusahaan 2. Penentuan strategi Perusahaan yaitu : 1) Peluang 2) Ancaman 3) Kekuatan 4) Kelemahan 3. Pemilihan perspektif dan Penentuan sasaran strategi Perusahaan yaitu : 1) Perspektif keuangan 2) Perspektif pelanggan 3) Perspektif proses bisnis Internal 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Sumber : Penulis, 2010.

D. Data yang Diperlukan

Menurut Husein Umar (2004:42), menyatakan bahwa data di tinjau dari cara memperolehnya terdiri dari :

1) Data Primer

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data telah di olah lebih lanjut dan di sajikan bagi pihak oleh pengumpul data primer ataupun oleh pihak lain.

Data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang terdiri dari :

1. Sejarah singkat RSUD Banyuasin.
2. Struktur organisasi RSUD Banyuasin.
3. Laporan keuangan tahun 2008-2009 RSUD Banyuasin

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Nan Lin (W. Gulo, 2002:116-123), menyatakan bahwa metode pengumpulan data digunakan adalah:

1) Observasi

Adalah metode pengumpulam data dimana penelitian kalaboratornya mencatat semua informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.

2) Survei

Adalah pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dari respon tentang *sample*.

3) Wawancara

Adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan responden yang menjawab pertanyaan.

4) Angket (Kuisisioner)

Adalah cara pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan kepada responden untuk diisi.

5) Dokumentasi

Adalah catatan tertulis berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu.

Dalam penelitian ini, penulis di dalam menilai kinerja RSUD Banyuasin yaitu dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Dimana Wawancara di lakukan secara langsung kepada pihak yang berwenang atau orang yang di anggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan, dan teknik dokumentasi adalah dengan cara meminta data dari perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang akan di teliti sehingga sesuai dengan tujuan penelitian.

F. Analisis Data dan teknik analisis

Menurut Husein Umar (2002:23), ada dua metode analisis dalam penelitian, yaitu:

1. Analisis Data

a. Analisis Kualitatif

Adalah metode analisis di mana datanya tidak di nyatakan dalam bentuk angka-angka.

b. Analisis Kuantitatif

Adalah metode analisis data di mana datanya di nyatakan dalam bentuk bilangan angka yang dapat di ukur.

Metode analisis data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif yaitu memberikan uraian penjelasan tentang penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* sedangkan analisis kuantitatif adalah data yang di ukur berupa bilangan atau angka-angka.

2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang di gunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif dengan melihat bagaimana pengukuran kinerja Rumah Umum Daerah Banyuasin tersebut di analisis dengan teori-teori yang berkaitan dengan literatur yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* sehingga dapat di rancang pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* dengan menggunakan analisis SWOT.

Kerangka Analisis SWOT dan Empat Perspektif dengan *Balanced Scorecard*:

Kerangka Analisis SWOT
dengan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Keterangan	Peluang	Ancaman	Kekuatan	Kelemahan	Solusi Perancangan
Keuangan					
Pelanggan					
Proses Bisnis internal					
Pembelajaran dan pertumbuhan					

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum RSUD Banyuasin

a. Sejarah Singkat RSUD Banyuasin.

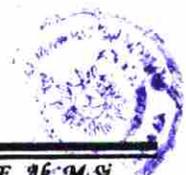
Rumah Sakit Banyuasin seiring dengan adanya sistem desentralisasi yang mulai berlaku efektif pada tahun 2001 secara tak langsung menyebabkan hubungan antara pemerintah daerah dan propinsi mengalami perubahan, untuk menjembatani hal tersebut hal tersebut, maka keberadaan sistem informasi terutama informasi di daerah sangat penting termasuk di antaranya sistem informasi kesehatan. Hal ini maksudkan untuk mengantisipasi hal-hal yang timbul akibat belum tercapainya derajat kesehatan masyarakat yang optimal, masalah yang di maksud antara lain adalah status gizi masyarakat yang masih belum standar pada golongan masyarakat tertentu, angka kesakitan dan kematian yang timbul dari berbagai penyakit menular yang erat kaitannya dengan kesehatan lingkungan.

Pembangunan rumah sakit Banyuasin sebagai pusat rujukan pelayanan kesehatan, merupakan salah satu upaya pemerintah memenuhi kebutuhan masyarakat dalam meningkatkan akses keterjangkauan dan kualitas pelayanan kesehatan upaya tersebut telah terwujud dengan bangunan Rumah Sakit Umum Daerah

Banyuasin pada tahap pertama, kedua dan ke tiga serta bangunan unit penunjang.

Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin mulai melakukan pelayanan kesehatan sejak tahun 2006 dalam rangka HUT Kabupaten Banyuasin yang ke-4 bersamaan dengan dilakukannya operasi katarak, donor darah, sunatan massal dan pengobatan gratis bagi masyarakat miskin. Berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia dengan nomor : *HK. 07. 06./111/1493/08* tentang pemberian izin penyelenggaraan Rumah Sakit Umum Daerah dengan nama “Rumah Sakit umum Daerah Banyuasin “ dan penetapan kelas/type D oleh Direktorat Jenderal Bina Pelayanan Medik dengan Nomor: *OT.01.01.111.32.733*

Rumah Sakit Umum Banyuasin terletak di jalan Palembang–Betung km 48 Desa Seterio, Kecamatan Banyuasin III, Kabupaten Banyuasin, yang merupakan jalan lintas timur Sumatera, sehingga mudah di jangkau oleh kendaraan baik roda empat maupun roda dua. sebelah timur berbatasan dengan desa lubuk lancang, sebelah barat berbatasan dengan desa pangkalan balai, sebelah utara berbatasan dengan desa sedang, sedangkan sebelah selatan berbatasan dengan desa rantau bayur. Rumah sakit Daerah terletak di atas tanah seluas kurang lebih 9 hektar yang dahulu merupakan hutan karet rakyat, dan mempunyai 91 Tempat tidur.



b. Visi dan misi RSUD Banyuasin

Visi RSUD Banyuasin adalah layanan prima dan profesional menuju masyarakat Banyuasin yang sehat dan berdaya guna. Misi RSUD Banyuasin adalah :

1. Menjadikan rasa aman, dan nyaman dan kepuasan bagi pengunjung serta pegawai rumah sakit.
2. Menjadikan pelayanan kesehatan secara pari purna
3. Menjadikan instalasi gawat darurat sebagai pelayanan unggulan
4. Meningkatkan disiplin dan kinerja karyawan
5. Meningkatkan pengetahuan pegawai sesuai dengan perkembangan IPTEK
6. Meningkatkan kesejahteraan pegawai
7. Mensukseskan banyuasin sehat sumatera selatan sehat menuju Indonesia sehat

c. Tujuan RSUD Banyuasin

1. Terwujudnya pelayanan yang paripurna.
2. Terealisasi sebagai pusat rujukan yang prima dan profesional.
3. Terwujudnya pelayanan kesehatan yang berkualitas, adil dan terjangkau.
4. Tercapainya SDM dan rumah sakit yang berkualitas.

d. Struktur Organisasi RSUD Banyuasin

Struktur Organisasi RSUD Banyuasin disusun berdasarkan peraturan Bupati nomor 2 tahun 2007 tentang pembentukan organisasi dan tata kerja Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Banyuasin.

Adapun Struktur Organisasi RSUD Banyuasin dapat dilihat pada gambar IV.1 berikut ini :

Gambar IV.1
Struktur Organisasi
Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin



Gambar struktur Organisasi RSUD Banyuasin

e. Kedudukan, tugas pokok, fungsi dan susunan organisasi pada RSUD Banyuasin

1. Kedudukan, tugas pokok, fungsi dan susunan organisasi dalam RSUD Banyuasin adalah sebagai berikut :

- 1) Direktur rumah sakit tugas yang dilaksanakan yaitu :
 - a. Memimpin rumah sakit.
 - b. Menyusun kebijakan pelaksanaan rumah sakit.
 - c. Membina karyawan rumah sakit Banyuasin.
 - d. Mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan tugas Rumah sakit sesuai dengan ketentuan peraturan Perundang-undangan yang berlaku.
- 2) Kasi tata usaha rumah sakit umum daerah Banyuasin Mempunyai tugas yang dilaksanakan yaitu :
 - a. Mengkoordinasikan dan melaksanakan tugas Ketatausahaan, kepegawaian, kerumah tanggaan Perlengkapan, rekam Medis, Laporan, Hukum, Perpustakaan, publikasi, pemasaran sosial dan informasi.
 - b. Menyusun anggaran, kegiatan perbendaharaan.
 - c. Verifikasi, akuntansi, mobilisasi dana.
 - d. Penyusunan program keuangan dan program RSUD Banyuasin. Serta mempunyai fungsi yang dilaksanakan yaitu :

- a. Menyusun rencana kerja dalam bidang kesekretariatan dan rekam medis.
 - b. Melaksanakan pengurusan ketatausahaan.
 - c. Menyelenggarakan pengurus administrasi dan Kepegawaian.
 - d. Menyelenggarakan pengurusan dan pengadaan Perlengkapan medis, menunjang medis dan non medis.
 - e. Melaksanakan rekam medis.
 - f. Melaksanakan pengurusan perpustakaan, publikasi, Pemasaran sosial dan informasi.
 - g. Mengumpulkan dan mengelola data serta penyajian Laporan di bidang kesekretariatan dan rekam medis.
 - h. Melaksanakan penyusunan rencana anggaran rutin dan pembangunan RSUD Banyuasin.
 - i. Mengendalikan kegiatan perbendaharaan, verifikasi, Akuntansi dan mobilisasi dana.
 - j. Menyelenggarakan kegiatan penyusunan program, Mengumpulkan dan mengelola data serta penyajian Pelaporan.
- 3) Kasi pelayanan keperawatan rumah sakit Daerah Banyuasin
Mempunyai tugas yang dilaksanakan yaitu :

Membimbing asuhan pelayanan keperawatan, Etika dan mutu keperawatan, kegiatan pendidikan dan pelatihan serta Penyuluhan kesehatan.

Serta mempunyai fungsi yang di laksanakan yaitu :

- a. Mengkoordinasikan pelayanan kegiatan pelayanan dan Asuhan keperawatan.
 - b. Meyiapkan bahan kebutuhan untuk perencanaan kerja bidang keperawatan.
 - c. Melaksanakan bimbingan asuhan pelayanan keperawatan serta menjaga etika profesi dan mutu pelayanan keperawatan.
 - d. Melaksanakan kegiatan pendidikan pelatihan serta penyuluhan kesehatan.
 - e. Melaksanakan evaluasi pengolahan data dan penyajian lapoaran pelayanan keperawatan.
- 4) Kasi pelayanan medis rumah sakit banyuasin mempunyai tugas yang dilaksanakan yaitu :
- a. Mengkoordinasikan semua kegiatan pelayanan medis dan Penunjang medis.
 - b. Melakukan pemantauan dan pengawasan serta pengendalian penggunaan fasilitas kegiatan pelayanan medis dan penunjang medis, penerimaan dan pemulangan pasien.

Serta mempunyai fungsi yaitu :

- a. Mengkoordinasikan kebutuhan medis dan penunjang medis.
 - b. Menyusun rencana kebutuhan dan pengembangan pelayanan medis dan penunjang medis.
 - c. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian penggunaan fasilitas kegiatan pelayanan medis dan penunjang medis serta penerimaan dan pemulangan pasien.
- 5) Komite medik rumah sakit umum daerah banyuasin mempunyai tugas yang di laksanakan yaitu :
- a. Membantu direktur dalam menyusun standar pelayanan.
 - b. Memantau pelaksanaan pelayanan.
 - c. Melaksanakan pembinaan etika profesi.
 - d. Mengatur kewenangan profesi anggota staf medik fungsional.
 - e. Mengembangkan program pelayanan, pendidikan dan Pelatihan serta penelitian dan pengembangan.
- 6) Staf medis fungsional RSUD Banyuasin
Mempunyai tugas dan fungsi yang di laksanakan yaitu:
Melaksanakan diagnosis, pengobatan, pencegahan akibat penyakit, peningkatan dan pemulihan kesehatan, pendidikan dan pelatihan serta peningkatan dan pengembangan.
- 7) Instalasi rumah sakit Banyuasin

Mempunyai tugas yang di laksanakan yaitu :

Menyelenggarakan kegiatan pelayanan berupa pelayanan Bedah, pelayanan gawat darurat, pelayanan rawat inap serta Pelayanan rawat jalan.

Serta mempunyai fungsi yang dilakukan yaitu :

- a. Menyusun rencana kerja dalam bidang pelayanan bedah, pelayanan gawat darurat, pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan.
- b. Melaksanakan kegiatan dalam bidang pelayanan bedah, pelayanan gawat darurat, pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan.
- c. Mengumpulkan dan pengolahan data serta penyajian Laporan di bidang pelayanan bedah, pelayanan gawat darurat, pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan.
- d. Melaksanakan koordinasi dalam pelayanan bedah, pelayanan gawat darurat, pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan.
- e. Menganalisa dan menyiapkan sarana untuk kebutuhan pelayanan bedah, pelayanan gawat darurat, pelayanan rawat inap, pelayanan rawat jalan.

Instansi RSUD Banyuasin terbagi lagi yaitu :

1. Instalasi laboratorium klinik.
2. Instalasi gizi.

3. Instalasi farmasi.
4. Instalsi radiologi.
5. Instalasi keperawatan intensif.
6. Instalasi pemeliharaan sarana rumah sakit.
7. Instansi rehabilitasi medis.

2. Laporan keuangan rumah sakit

Pada dasarnya rumah sakit di dirikan untuk tujuan yang telah ditetapkan tujuan yang ingin di capai agar dapat melayani kebutuhan masyarakat di bidang kesehatan secara menyeluruh tanpa membedakan status, agama dan budaya serta menjadikan pusat rujukan yang terjangkau oleh masyarakat bawah, sehingga rumah sakit daerah ini menjadi lebih efisien dan efektif, mutu dan cakupan pelayanan dapat di tingkatkan, peran serta masyarakat menjadi semakin besar dan beban keuangan pemerintah akan berkurang. Di samping itu, kesejahteraan karyawan yang akan dapat di perbaiki dan pada gilirannya akan meningkatkan etos kerja mereka, serta rumah sakit daerah dapat bersaing dengan rumah sakit lainnya.

Berikut ini adalah laporan keuangan Rumah Sakit Daerah Banyuasin yang terdiri dari laporan neraca dan laporan laba rugi dapat dilihat pada tabel IV.2 dan IV.3 :

Tabel IV.2
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BANYUASIN
LAPORAN LABA / RUGI
Tahun yang berakhir 31 Desember 2008 dan 2009

(dalam jutaan rupiah)

Keterangan	2008	2009
Pendapatan Operasional Rawat inap	1.590,782	1.824,569
Pendapatan Operasional Rawat Inap	2.782,950	3.974,237
Pendapatan operasional Penunjang dan Tindakan Medik	3.025,362	7.292,450
Pendapatan Operasional lainnya	2.263,260	5.526,759
Jumlah pendapatan operasional	9.662,260	16.618,015
Pengurang pendapatan operasional	456,730	412.642
Jumlah pendapatan operasional	9.208,460	16.205,373
Pendapatan non operasional	2,836	4,775
Jumlah pendapatan dan sumbangan tidak terikat	9.208,460	16.210,148
Beban pokok obat	2.125,320	4.158,421
Beban laboratorium	283,562	325,600
Beban perlengkapan medis	245,389	340,250
Beban pangan pasien	362,822	472,360
Beban jasa dokter	2.285,327	5.200,754
Beban penyusutan medis	486,958	568,243
Beban lain-lain	380,942	426,300
Total beban pelayanan	6.453,882	11.491,928
Beban pegawai	682,758	923,480
Beban Penyusutan kantor	138,200	465,620
Beban pemeliharaan	265,374	695,980
Beban listrik dan telpon	122,541	386,752
Beban sumbangan	25,758	219,360
Beban BBM & transport	115,573	413,786
Beban Perjalanan Dinas	210,032	588,900
Beban Perlengkapan kantor & rumah tangga	68,945	490,990
Beban promosi	102,600	272,500
Beban Administrasi & umum	89,149	222,104
Total beban manajemen & umum	1.820,958	4.292,720
Jumlah beban dan kerugian	8.274,840	15.784,648
Kenaikan Jumlah aktiva bersih tidak terikat	933,620	425,500

Sumber Data: RSUD Banyuasin, 2010

Tabel IV.3
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BANYUASIN
LAPORAN NERACA
Per 31 Desember 2008 dan 2009

(dalam jutaan rupiah)

keterangan	2008	2009
Kas	428,640	525,410
Piutang Askes	656,2	973,256
Piutang Non Akses	8,709	9,287
Persediaan	534,246	655,621
Jumlah Aktiva Lancar	1.327,830	2.163,574
Tanah	12.850,000	12.850,000
Gudung dan Bangunan	2.496,283	5.227,386
Kendaraan	273,800	455,298
Peralatan Medis	835,642	1.025,635
Inv kantor & Rumah Tangga	542,70	833,705
Jumlah Biaya Perolehan	16.998,425	20.392,024
Akm Pnyusutan	1.044,053	2.129,553
Nilai Buku	15.954,373	18.262,471
Pembayaran Dimuka		60,000
Total Aktiva	17.282,202	20.486,045
Hutang obat dan alat kesehatan	423,738	530,456
Hutang jasa medis	-	128,771
Hutang laboratorium	-	10,243
Hutang pagan	-	13,580
Jumlah kewajiban jangka pendek	432,738	683,050
Hutang pembiayaan kendaraan	28,321	40,256
Hutang pembiayaan gedung	-	50,267
Jumlah kewajiban jangka panjang	28,321	90,523
Aktiva bersih tidak terikat	933,620	425,500
Aktiva bersih terikat sementara	541,240	1.209,586
Aktiva bersih terikat permanent	15.346,283	18.077,386
Jumlah aktiva bersih	16.821,143	19.712,386
Total kewajiban dan aktiva bersih	17.282,202	20.486,045

Sumber Data: RSUD Banyuasin, 2010

4. Perkembangan Rasio pada RSUD Banyuasin

Tabel IV. 4
Perkembangan Rasio pada RSUD Banyuasin
Tahun 2008-2009

Keterangan	2008	2009
Rasio Likuiditas		
- <i>Current Rasio</i>	2,87	2,79
- <i>Accid Test Ratio / Quick Ratio</i>	1,72	2,10
- <i>Working capital To Total Asset Ratio</i>	5,01	6,79
Rasio Solvabilitas		
- <i>Total debt to total capital assets</i>	2,87	2,79

Sumber data : RSUD Banyuasin, 2010

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengimplementasian *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada RSUD Banyuasin

a. Evaluasi dan Konsensus Visi, Misi dan Strategi

Dalam tahap awal perancangan *balanced scorecard* haruslah dibentuk tim kinerja yang dipimpin oleh pimpinan dengan anggota dari berbagai bagian dalam organisasi sehingga seluruh bagian dalam organisasi terwakili, Tim ini akan di dampingi dan bekerja sama dengan tim dari luar organisasi yang mengerti dan memahami konsep mengenai *balanced scorecard* secara baik dan benar. Proses dari perancangan *balanced scorecard* ini adalah evaluasi visi, misi dan rencana strategi yang ada. Apakah masih akan di pertahankan atau di lakukan perubahan sesuai dengan hasil analisis terhadap visi, misi RSUD Banyuasin termasuk analisis terhadap strtegi yang digunakan.

Adapun visi dan misi RSUD Banyuasin adalah seperti yang telah dikemukakan sebelumnya yaitu visi RSUD Banyuasin adalah". layanan prima dan propesional menuju masyarakat Banyuasin yang sehat dan berdaya guna. Sedangkan Misi RSUD Banyuasin adalah :

1. Menjadikan rasa aman, dan nyaman dan kepuasan bagi pengunjung serta pegawai rumah sakit.
2. Menjadikan pelayanan kesehatan secara pari purna.
3. Menjadikan instalasi gawat darurat sebagai pelayanan unggulan.
4. Meningkatkan disiplin dan kinerja karyawan.

5. Meningkatkan pengetahuan pegawai sesuai dengan perkembangan IPTEK.
6. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
7. Mensukseskan Banyuasin sehat Sumatera Selatan sehat menuju Indonesia sehat.

Menurut analisis penulis visi dan misi RSUD Banyuasin masih bisa dipertahankan untuk kondisi saat ini. Pernyataan visi dan misi tersebut akan melihat organisasi dari berbagai sudut pandang yaitu :

- 1) Perspektif Keuangan, yang ditransformasikan dengan memberikan kontribusi yang positif kepada RSUD Banyuasin Sebagai badan usaha yang memberikan pelayanan jasa kesehatan kepada masyarakat.
- 2) Perspektif Pelanggan, yang ditransformasikan dengan memberikan kualitas dan pelayanan jasa yang dapat memuaskan pelanggan RSUD Banyuasin.
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal, yang ditransformasikan dengan mendukung program pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah, melalui kegiatan utama berupa penyaluran jasa kesehatan kepada masyarakat serta menjadi Rumah Sakit yang modern, dinamis dan inovatif.

- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, yang ditransformasikan dengan mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas, modern, dinamis dan inovatif.

b. Penentuan Strategi Rumah Sakit dengan analisis SWOT

Penentuan strategi Rumah Sakit dengan analisis SWOT yaitu :

1. kekuatan

- a) Memiliki citra dan reputasi yang baik sebagai Rumah Sakit Banyuasin yang berkualitas sebagai badan usaha yang memberikan pelayanan jasa kesehatan dan lebih konseptual sehingga pasien tetap menggunakan jasa pelayanan RSUD Banyuasin.
- b) RSUD Banyuasin mempunyai pengalaman dan sumber daya manusia yang memadai sehingga mampu melayani masyarakat luas dengan baik.
- c) RSUD Banyuasin menawarkan sejumlah alternatif berobat yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat, salah satu alternatif berobat tersebut adalah berobat gratis.

2. Kelemahan

- a) Sikap mental yang berorientasi pada kepuasan pelanggan belum tumbuh secara merata.
- b) Masih kurangnya tingkat loyalitas pelanggan.
- c) Dalam segi pelayanan dan dalam sistem administrasi yang ada.

3. Peluang

Tarif yang relatif murah dan terjangkau bagi masyarakat.

- a) Kepercayaan masyarakat pada RSUD Banyuasin sangat baik.
- b) Terbukanya kesempatan kerjasama dengan pihak lain.

4. Ancaman

- a) Banyaknya usaha-usaha badan kesehatan yang ada.
- b) Inovasi dan Fasilitas yang lebih memadai yang diberikan oleh badan usaha dalam bentuk pelayanan jasa yang ada.
- c) Kebijakan pemerintah yang membuka kesempatan yang luas untuk mendirikan Rumah Sakit sehingga akan meningkatkan persaingan.

Rerangka analisis SWOT Empat Perspektif *Balanced*

Scorecard Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin dapat di lihat

pada tabel yaitu:

Tabel IV.5
Analisis SWOT Empat Perspektif *Balanced Scorecard*
Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

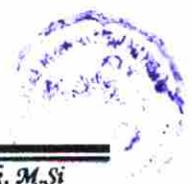
Perspektif Keuangan

Analisis SWOT		Solusi Perancangan
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan ▪ Tersedianya sumber pendanaan dari pelayanan yang ada pada Rumah Sakit tersebut. 	Merencanakan program yang berkualitas. Yaitu dengan cara : membuat atau menambah ruangan kelas khusus dengan memberi nama-nama Banyuasin pada setiap ruangan khusus.

Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengukuran kinerja hanya menggunakan pengukuran kinerja keuangan 	<p>Pengukuran kinerja Rasio Keuangan :</p> <ol style="list-style-type: none"> Likuiditas Solvabilitas <p>Pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin sebaiknya tidak hanya mengukur kinerja keuangannya saja tetapi juga non keuangannya.</p>
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banyaknya lembaga-lembaga keuangan yang ingin memberikan kredit 	<p>Melakukan kredit kepada lembaga keuangan, yaitu dengan cara : mengajukan proposal untuk meminjam dana untuk Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin dalam memenuhi kebutuhan atau fasilitas demi kenyamanan pasien.</p>
Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Belum adanya pengukuran kinerja yang komprehensif 	<p>Menerapkan pengukuran kinerja yang komprehensif. yaitu dengan cara : mengukur kinerja perusahaan bukan hanya kinerja keuangannya saja, melainkan kinerja non keuangan juga.</p>

Perspektif Pelanggan

	Analisi SWOT	Solusi Perancangan
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> • Ketergantungan masyarakat dengan kesehatan dan pengobatan. • Letak yang strategis • Kepercayaan masyarakat masih cukup baik. 	<p>Meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat, yaitu dengan cara : melayani dengan cepat/tepat waktu apa yang dibutuhkan oleh pasien tanpa membedakan status sosial mereka.</p>
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak tuntutan dari konsumen mengenai kualitas pelayanan misalnya, pelayanan ASKES dan JAMKESMAS. 	<p>Memberikan kemudahan dan mempercepat pelayanan yang di butuhkan oleh pasien, yaitu dengan cara : Dalam hal ASKES dan JAMKESMAS lebih di percepat dan tidak</p>



		bertele-tele atau susah dalam prosedurnya.
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> • Jasa yang ditawarkan masih lebih murah dibandingkan perusahaan lain. • Letak yang strategis 	Mempertahankan harga yang lebih murah dengan kualitas yang baik dan terpercaya.
Ancaman	Adanya inovasi dan peralatan yang lebih memadai yang diberikan dan ditawarkan Banyaknya persaingan rumah sakit-rumah sakit yang ada.	Meningkatkan kualitas dan kuantitas serta mutu Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin, yaitu dengan cara : Dalam hal kinerja lebih ditingkatkan lagi dalam melayani dan memenuhi kebutuhan pasien, dalam hal fasilitas misalnya, dalam menangani pasien menggunakan alat-alat yang berkualitas dan obat-obatan yang berkualitas.

Perspektif Proses Bisnis Internal

	Analisi SWOT	Solusi Perancangan
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki struktur organisasi • Jaringan pemasaran yang luas • Memiliki citra dan reputasi yang baik • Manajemen Perusahaan di kuasai dengan baik 	Meningkatkan citra dan reputasi Rumas Sakit dengan meningkatkan pelayanan, yaitu dengan cara : memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pasien dan memberikan fasilitas yang baik, agar pasien tidak berpaling ke rumah sakit lain.
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> • Sarana dan prasarana masih kurang memadai • Operasional perusahaan masih kurang efisien • Masih banyak keluhan dari konsumen 	Memperbaiki keluhan kesah konsumen dan menambah sarana dan prasarana yang kurang memadai.
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> • Masih adanya kepercayaan dari masyarakat • Masih banyak aktivitas bisnis 	Mengoptimalkan peluang bisnis yang ada, yaitu dengan cara : dengan melakukan

	yang bisa digarap misalnya, pembuatan rumah makan yang berkualitas, dan lain-lain.	pelayanan yang memuaskan kepada pasien dan fasilitas yang baik, maka konsumen akan mempromosikan secara tidak langsung dari mulut ke mulut kepada masyarakat lain agar masyarakat lain juga tertarik untuk berobat ke Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin tersebut.
Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak usaha sejenis yang lebih komprehensif. 	Meningkatkan sarana dan prasarana agar memberikan pelayanan yang komprehensif.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

	Analisi SWOT	Solusi Perancangan
Kekuatan	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah memiliki dokter spesialis sendiri • Kualitas sumber daya manusia yang ahli dan terampil 	Pertahankan Sumber daya manusia yang ada dengan memberikan penghargaan terhadap sumber daya manusia yang berprestasi, yaitu dengan cara : merekomendasikan misalnya perawat yang kinerjanya bagus direkomendasikan untuk menjadi lebih baik lagi, misalnya secara keuangannya pihak rumah sakit memberikan motor atau mobil dinas pada karyawan yang memiliki kinerja yang bagus.
Kelemahan	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya pelatihan terhadap sumber daya manusia 	Diadakannya pelatihan sumber daya manusia, yaitu dengan cara study banding dalam hal praktikum sesuai dengan bidangnya masing-masing.
Peluang	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak karyawan yang berpotensi untuk dikembangkan menjadi tenaga profesional. 	Merekrutmen pegawai baru secara selektif dan mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan.

Ancaman	<ul style="list-style-type: none"> • Kemajuan IPTEK 	Mengetahui dan mengikuti IPTEK yang sedang berkembang, yaitu dengan cara : diperbanyaknya pelatihan-pelatihan maka karyawan / sumber daya manusia Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin lebih berkualitas, dan harus banyak mengenal teknologi aman sekarang terutama teknologi informasi.
---------	--	--

c. Pemilihan Perspektif dan Penentuan Sasaran Strategis Rumah Sakit

Penentuan perspektif yang akan digunakan untuk menjabarkan strategi kedalam istilah-istilah operasional dilakukan dengan memperhatikan keseimbangan antara aspek keuangan dengan aspek non-keuangan, aspek masa lalu dengan aspek masa depan, serta eksternal dengan aspek internal. Untuk itu empat perspektif yang ditawarkan dalam *balanced scorecard* yaitu :

1. Perspektif keuangan.
2. Perspektif pelanggan.
3. Perspektif proses bisnis internal.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tujuan utama RSUD Banyuasin yaitu “Terwujudnya Pelayanan yang paripurna, Terealisasi sebagai pusat rujukan yang prima dan professional, Terwujudnya pelayanan kesehatan yang berkualitas, adil dan terjangkau, Tercapainya SDM dan Rumah Sakit

yang berkualitas serta tercantum dalam visi dan misi yang harus di dukung oleh tonggak keuangan yang kuat sehingga dari perspektif keuangan menjadi hal yang sangat penting. Untuk mencapai keuangan yang kokoh akan dapat dicapai apabila RSUD Banyuasin mampu meningkatkan pendapatan, menekan biaya operasional atau produk dan dapat memanfaatkan asset yang ada dalam organisasi secara optimal.

Peningkatan pendapatan akan dapat dicapai bila pihak RSUD Banyuasin mempunyai citra dan opini publik yang baik dimata publik. Citra publik akan dapat dicapai apabila RSUD Banyuasin mampu meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Hal ini yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mewujudkan visi dan misi terhadap kehidupan masyarakat sedangkan penekanan biaya produksi dan pemanfaatan asset dapat dicapai secara optimal bila pihak RSUD Banyuasin mampu meningkatkan minat pelanggan dan kepuasan pelanggan sehingga tercapai *economic of scale*. Kepuasan pelanggan akan dapat tercapai bila RSUD Banyuasin mampu memberikan produk dan jasa pelayanan yang berkualitas dan banyak memberikan pelanggan kepada pelanggan.

Hal lain yang tidak kalah pentingnya adalah bagaimana mewujudkan visi dan misi terhadap kehidupan masyarakat sedangkan penekanan biaya produksi dan pemanfaatan asset dapat dicapai secara optimal bila pihak RSUD Banyuasin mampu

meningkatkan minat pelanggan dan kepuasan pelanggan sehingga tercapai *economic of scale*. kepuasan pelanggan akan dapat tercapai bila RSUD Banyuasin mampu memberikan produk dan jasa pelayanan yang berkualitas dan banyak memberikan pelayanan unggulan kepada pelanggan yang menggunakan pelayanan jasa dari Rumah Sakit.

Untuk dapat melakukan bisnis proses yang mencerminkan pelayanan unggulan maka RSUD Banyuasin di harapkan mampu mengatasi masalah-masalah operasional yang baik, meningkatkan efisiensi sehingga menjadi modal organisasi dalam proses tersebut. Untuk dapat meningkatkan kreativitas dan efisiensi serta meminimalkan waktu supaya dapat mengembangkan kemampuan karyawan melalui pelatihan baik dilakukan secara eksternal maupun internal dan meningkatkan kepuasan karyawan serta didukung dengan informasi yang akurat dan tepat waktu sehingga terbentuk *human capital* yang terintegrasi untuk memberikan pelayanan.

Persaingan usaha pemerintah dalam bentuk Rumah Sakit yang memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat saat ini semakin ketat, sehingga komunikasi atau strategi pelayanan menjadi sangat penting. komunikasi pelayanan baik dari saluran maupun pesan yang disampaikan harus intensif dan menarik. Biaya untuk memberikan pelayanan ini tidak murah sehingga menghadapi situasi ini rumah sakit Daerah Banyuasin perlu melakukan integrasi

komunikasi pelayanan yang melibatkan setiap pihak dan *event* dalam Rumah Sakit Banyuasin yang berhadapan dengan pelanggan atau publik untuk menjamin agar komunikasi yang di jalin sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

d. Tolak ukur *Balanced Scorecard*

Perancangan *balanced scorecard* yang dapat diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin dapat dilihat pada tabel IV.4 yaitu :

Tabel IV.5
Perancangan *Balanced Scorecard*
Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

SASARAN STRATEGIK	UKURAN HASIL	INISIATIF STRATEGIK
Perspektif keuangan		
1) Pendapatan	Dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan	Merencanakan program dengan pertimbangan bisnis
2) meningkatkan <i>cost effectiveness</i> proses	Peningkatan pendapatan agar tidak terjadi penurunan biaya operasi	Melakukan sistem pengendalian biaya secara optimal pada masing-masing unit serta menjalankan mekanisme audit pada semua level yang ada di Rumah sakit
Perspektif pelanggan		
1) Retensi pelanggan (Meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan)	Mempertahankan Pelanggan yang ada	Melakukan identifikasi seluruh pelanggan dengan cara mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode
2) Akuisisi pelanggan	Memperoleh Pelanggan baru dalam setiap tahunnya	Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran

3) Kepuasan pelanggan (Tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang di berikan karyawan)	Banyaknya Pelanggan yang merasakan kepuasan atas pelayanan yang di berikan karyawan	Melakukan <i>survey</i> kepada pelanggan secara periode kepada pelanggan
Perspektif proses bisnis internal		
1) Inovasi produk dan jasa yang ditawarkan	Pelayanan dari produk baru terhadap total pendapatan Rumah Sakit	Melakukan berbagai inovasi dan kreativitas terkait dengan perkembangan pelayanan serta melakukan perencanaan dan pengembangan produk atau jasa
2) Peroses operasi	Tingkat efektivitas dari proses operasi	Melakukan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan		
1) Kompetensi SDM	Meningkatkan sumber daya manusia	-Melakukan perekrutan karyawan dan pelanggan baru secara selektif -Mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan
2) Sistem informasi	Kemampuan sistem informasi untuk mendukung pembelajaran	Melakukan pembangunan sistem informasi yang dapat diakses oleh karyawan dengan pelanggan
3)Kepuasan karyawan	Pemenuhan kepuasan karyawan	Melakukan <i>survey</i> pada karyawan secara periode dan pengembangan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem <i>reward and punishment</i> dalam lingkungan perusahaan

Penjabaran dari desain melalui empat perspektif *balanced scorecard* merupakan saran yang efektif untuk membangun pencapaian visi, misi dan objektif pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.

Berdasarkan uraian mengenai *balanced scorecard* dalam penilaian kinerja manajemen melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* sehingga dapat mengetahui kinerja keuangan dan non keuangan yaitu :

a. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Laporan keuangan dapat dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk mengetahui keadaan keuangan perusahaan oleh semua pihak dalam menilai kinerja keuangan sekaligus menilai kinerja manajemennya.

Sasaran strategi (*Strategic objective*) rumah sakit umum daerah Banyuasin dalam perspektif keuangan adalah untuk pertumbuhan pendapatan dan meningkatkan *Cost effectiveness*. Dengan strategi tersebut maka dalam mengukur/menilai kinerja keuangan rumah sakit umum daerah banyuasin dilakukan evaluasi terhadap laporan keuangan dengan menggunakan beberapa alat analisis yang relevan yaitu analisis laporan keuangan perbandingan dan analisis laporan keuangan komposisi terhadap laporan laba/rugi dan laporan neraca. dengan



menggunakan alat analisis tersebut di harapkan akan dapat diukur kinerja keuangan dan operasional rumah sakit dimasa yang lalu dan sekaligus dapat digunakan untuk memprediksi masa depan rumah sakit.

Aspek – aspek yang akan diukur berkaitan dengan kinerja keuangan dan operasional rumah sakit adalah aspek likuiditas dan solvabilitas. Tolak ukur ini dapat di gunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategi rumah sakit umum daerah Banyuasin dalam hal pendapatan yaitu :

- 1) Likuiditas, yaitu kemampuan suatu perusahaan untuk menutupi kewajiban jangka pendek, yang dapat di lihat melalui rasio aktiva lancar terhadap kewajiban lancar.
- 2) Solvabilitas, yaitu kemampauan suatu perusahaan untuk membayar semua hutang-hutangnya, baik hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang.

b. Perspektif pelanggan

Pada tujuannya bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para palangganya. kompleksitas persaingan dalam suatu rumah sakit menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. kualitas yang ingin dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang para pelanggan, sudut pandang para pelanggan tersebut juga

merupakan suatu hal yang penting dalam merencanakan strategi perusahaan. Apapun yang dilakukan oleh manajemen rumah sakit banyuasin di berikan tidak akan ada manfaatnya bila akhirnya pelayanan yang di hasilkan tidak menghasilkan kepuasan pelanggan. kepercayaan dan pelayanan yang memuaskan pelanggan dapat di peroleh beberapa manfaat antara lain :

- 1) Terjadinya pengulangan.
- 2) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
- 3) Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan perusahaan.
- 4) Citra atau reputasi perusahaan meningkat/baik dimata pelanggan.
- 5) Laba Perusahaan yang di peroleh akan meningkat.

Dengan demikian, tolak ukur yang tepat untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategi dalam perspektif pelanggan adalah :

1) jumlah Pelanggan baru (*Customer Acquisition*)

Ukuran akuisisi pelanggan yaitu mengukur peningkatan dan penurunan jumlah pelanggan yang ada pada rumah sakit banyuasin setiap tahunnya, hal ini bermanfaat untuk melihat seberapa jauh masyarakat masih tertarik atau berminat dan percaya terhadap pelayanan jasa yang diberikan pada RSUD Banyuasin.

2) Kesetiaan Pelanggan (*Customer Retention*)

Tolak ukur untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dengan segmen pasar, sasaran diamati dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. pelanggan lama dapat diukur melalui persentase pertumbuhan usaha atau bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3) **Kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*)**

Kepuasan pelanggan yakni untuk mengetahui sampai dimana tingkat kepuasan pelanggan atas penilaian pelayanan yang di berikan karyawan RSUD Banyuasin. Teknik yang di pakai untuk mengukur dan menilai kepuasan pelanggan melalui *survey* kepada pelanggan/pasien secara perodik atau juga dapat di ketahui melalui jumlah klaim yang di ajukan oleh masyarakat yang tidak puas akan produk atau jasa yang diberikan RSUD Banyuasin, yang menggunakan pelayanan yang telah di berikan oleh karyawan RSUD Banyuasin.

c. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam proses bisnis internal akan di ukur dan dievaluasi tiga prinsip rumah sakit yaitu inovasi, proses operasi dan proses pelayanan purna jual. Beberapa alat ukur yang dipakai untuk mengetahui inovasi manajemen rumah sakit umum daerah banyuasin yaitu perkembangan pemberian pelayanan kepada pasien dengan menggunakan produk-produk baru dan waktu untuk penggunaan

produk tersebut cukup tahan lama. tujuan dalam proses inovasi ini dapat berbentuk peningkatan kreativitas dan inovasi program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang prospektif serta layanan dalam kegiatan pada rumah sakit umum daerah banyuasin. untuk dapat meningkatkan kreativitas karyawan rumah sakit umum daerah banyuasin harus mampu menciptakan iklim yang dapat mendukung program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang baik bagi semua karyawan.

Sasaran strategi kedua dalam proses bisnis internal ini yaitu proses operasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para pelanggan, Sedangkan dalam proses operasi ini akan diukur efektivitas dari pada proses operasinya yaitu dengan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan suatu produk atau jasa yang dilakukan.

Adapun upaya-upaya yang dilakukan RSUD Banyuasin yaitu :

- 1) Tempat pelayanan di bedakan berdasarkan jenis kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan/pasien dapat dilayani lebih optimal, terarah dan teratur.
- 2) Untuk pengurusan administrasi dan pengambilan obat setiap pelayanan telah menggunakan komputerisasi sehingga memudahkan petugas dalam melayani pelanggan supaya tidak antrian dan menunggu lama. Efektifitas dari pelayanan pasien

dapat di hitung dari waktu yang di perlukan untuk melayani pasien yang terdiri dari :

- a) Waktu proses pelayanan pasien yaitu waktu yang di pergunakan oleh dokter, bidan dan perawat untuk mengobati pasien sampai dengan pasien tersebut sehat kembali.
- b) Waktu inspeksi yaitu waktu yang di perlukan pasien untuk memperkirakan biaya yang terpakai selama dirawat.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1. Sasaran strategi pertama ini perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kompetensi sumber daya manusia, dengan meningkatkan sumber daya untuk melakukan pelatihan manusia yang terkait dalam proses bisnis internal yaitu dengan melakukan rekrutmen pegawai baru secara selektif, pengiriman pegawai untuk melakukan pelatihan serta dukungan karir yang sudah di dapat sekarang harus di pertahankan.
2. Sasaran strategi kedua ini adalah pengembangan kemampuan sistem informasi yang mensyaratkan penerapan sistem komputerisasi pada RSUD Banyuasin serta perlu pelatihan agar sistem yang terkomputerisasi tersebut dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tugas secara tepat, cepat dan cermat serta lebih efisien.

3. Sasaran yang ke tiga adalah manajemen dalam upaya peningkatan kepuasan karyawannya. untuk meningkatkan karyawan tersebut maka perlu dikembangkan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem *reward and punishment* yang transparan supaya mudah untuk di kembangkan.

Tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk mendorong pencapaian hasil-hasil dari tiga perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan proses bisnis internal. Dalam hal upaya-upaya yang dilakukan oleh Direktur RSUD Banyuasin untuk mempertahankan kemampuan untuk terus berkembang dan meningkat dengan cara meningkatkan

kemampuan karyawannya dapat diukur dengan tiga cara yaitu :

- 1) Retensi karyawan (*Employee Retention*)

Mengukur retensi karyawan tujuannya adalah untuk mengetahui jumlah karyawan yang mampu bertahan selama mungkin pada RSUD Banyuasin yakni dengan cara melihat *persentase* jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya.

- 2) Produktivitas Karyawan (*Employee produktivitas*)

Produktivitas karyawan berkaitan dengan kemampuan sumber daya yang di gunakan untuk menghasilkan produk / jasa. peningkatan produktivitas karyawan merupakan salah satu tantangan penting bagi direktur rumah sakit umum daerah

banyuasin saat ini. Meningkatkan produktivitas karyawan sangat penting dengan mempertimbangkan peran karyawan sebagai (*input/* masukan) kunci dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Peningkatan produktivitas karyawan RSUD Banyuasin di samping di lakukan berbagai program pendidikan dan pelatihan karyawan, juga dengan cara memberikan uang pelayanan berupa produk dan tunjangan yang besar kecilnya di tentukan berdasarkan golongan.

3) Kepuasan karyawan (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan karyawan merupakan syarat untuk meningkatkan produktif pelayanan terhadap pelanggan. Rumah sakit umum daerah banyuasin dapat mengukur kepuasan karyawan dengan melakukan *survey* tahunan atau rutin di mana *persentase* tertentu. *Balanced scorecard* antara lain perspektif keuangan yaitu meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya operasional. perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. perspektif proses bisnis internal yaitu dengan menghasilkan inovasi dan kreatifitas terkait dengan pengembangan pelayanan serta proses operasi pelayanan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia, pengembangan kemampuan

sistem informasi dan kepuasan karyawan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah di uraikan pada Bab IV, maka pada Bab ini dapat di tarik simpulan bahwa penilaian kinerja keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin menggunakan analisis rasio keuangan maka sudah waktunya Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin menerapkan penilaian/pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* yang di ukur dari aspek keuangan dan juga dari aspek non keuangan.

Penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* melibatkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, Dengan meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya operasional. perspektif pelanggan, Dengan meningkatkan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal, Dengan menghasilkan inovasi dan kreativitas terkait dengan perkembangan pelayanan serta proses operasi pelayanan. serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Perkembangan kemampuan sistem informasi dan kepuasan karyawan. *balanced scorecard* juga dapat di pergunakan sebagai pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan tidak hanya bertumpu pada pengukuran atas dasar perspektif keuangan saja.



Penulis juga menyimpulkan bahwa dengan di terapkannya *balanced scorecard* maka di harapkan dapat meningkatkan pendapatan rumah sakit umum daerah Banyuasin dalam jangka waktu yang panjang dan berjalan secara komprehensif.

B. SARAN

Berdasarkan simpulan tersebut dan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis mencoba memberikan saran yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin sudah layak dan tepat untuk menerapkan pengukuran/penilaian kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi agar dapat melihat kinerja organisasi secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Achad Tjahjono dan Muhammad Fachari Husein. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Cetakan Pertama, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- David. 2002. **Manajemen Strategi Bisnis**, Erlangga, Jakarta.
- Husein Umar. 2004. **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Indra, Bastian. 2001. **Akuntansi Sektor Publik**, Suatu pengantar. Jakarta: Erlangga
- Jhon a. Perace II, Richard B. Jhonson, Jr. 2002. **Manajemen Strategi**, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan Roberts, Norton David P, alih Bahasa Pada Peter R. Yosi. 2000. **Balanced Scorecard**, Erlangga, Jakarta.
- Mardiasmo, 2002. **Akuntansi Sektor Publik**, Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Marini Octaviance. 2009. **Analisis Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Dharma (PDAM) Kabupaten Rejang Lebong**.
- Mulyadi. 2002. **Akuntansi Manajemen**. Salemba Empat. Jakarta.
- Nan Lin Alih Bahasa W. Gulo. 2002. **Metode Penelitian Ekonomi**, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Sugiyono, 2003. **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Kelima. CV. Alfabeta.
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2006. **Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi**, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.

RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BANYUASIN
LAPORAN LABA / RUGI

Tahun yang berakhir 31 Desember 2008 dan 2009

	2008	2009
Perubahan aktiva bersih tidak terikat		
Penghasilan dan Sumbangan tidak terikat		
Pendapatan Operasional Rawat Jalan	1.590.782.000,00	1.824.569.000,00
Pendapatan Operasional Rawat Inap	2.782.950.000,00	3.974.237.000,00
Pendapatan Operasional Penunjang dan Tindakan Medik	3.025.382.000,00	7.292.450.000,00
Pendapatan Operasional lainnya	2.263.260.000,00	5.526.759.000,00
Jumlah Pendapatan Operasional	<u>9.662.354.000,00</u>	<u>16.618.015.000,00</u>
Pengurang Pendapatan Operasional	456.730.000,00	412.642.000,00
Jumlah Pendapatan Operasional Bersih	<u>9.205.624.000,00</u>	<u>16.205.373.000,00</u>
Pendapatan Non Operasional	2.836.000,00	4.775.000,00
Jumlah Pendapatan dan Sumbangan Tidak Terikat	<u>9.208.460.000,00</u>	<u>16.210.148.000,00</u>
Beban dan Kerugian		
Beban Pelayanan		
- Beban Pokok Obat	2.125.320.000,00	4.158.421.000,00
- Beban Laboratorium	283.562.000,00	325.600.000,00
- Beban Perfengkapan Medis	245.389.000,00	340.250.000,00
- Beban Pangan Pasien	362.822.000,00	472.360.000,00
- Beban Jasa Dokter	2.285.327.000,00	5.200.754.000,00
- Beban Penyusutan Medis	486.958.000,00	568.243.000,00
- Beban Lain-lain	<u>380.942.000,00</u>	<u>426.300.000,00</u>
Total Beban Pelayanan	<u>6.453.882.000,00</u>	<u>11.491.928.000,00</u>

Catatan

Beban Manajemen dan Umum

- Beban Pegawai	682.758.000,00	923.480.000,00
- Beban Penyusutan Kantor	136.200.000,00	465.620.000,00
- Beban Pemeliharaan	265.374.000,00	695.980.000,00
- Beban Listrik dan Air	122.541.000,00	386.752.000,00
- Beban Sumbangan	25.786.000,00	219.360.000,00
- Beban BBM & Transport	115.573.000,00	413.786.000,00
- Beban Perjalanan Dinas	210.032.000,00	588.900.000,00
- Beban Perlengkapan Kantor & Rumah tangga	68.845.000,00	490.990.000,00
- Beban Promosi	102.600.000,00	272.500.000,00
- Beban Administrasi dan Umum	89.149.000,00	222.104.000,00
Total Beban Manajemen dan Umum	1.820.958.000,00	4.292.720.000,00

Jumlah Beban dan Kerugian

8.274.840.000,00

15.784.648.000,00

Kenaikan Jumlah Aktiva Bersih Tidak Terkait

933.620.000,00

425.500.000,00

RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BANYUASIN
LAPORAN NERACA
 Per 31 Desember 2008 dan 2009
 (dalam rupiah)

<u>AKTIVA</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
<u>KEWAJIBAN DAN AKTIVA BERSIH</u>				
Aktiva Lancar				
Kewajiban Jangka Pendek				
Kas	428.640.000,00	525.410.000,00	432.738.000,00	530.456.000,00
Piutang Askes	656.235.000,00	973.256.000,00	-	128.771.000,00
Piutang Non Askes	8.704.000,00	9.287.000,00	-	10.243.000,00
Persediaan	534.246.000,00	655.621.000,00	-	13.580.000,00
Jumlah Aktiva Lancar	1.327.830.000,00	2.163.574.000,00	432.738.000,00	683.050.000,00
Aktiva Tetap				
Kewajiban Jangka Panjang				
Tanah	12.850.000.000,00	12.850.000.000,00	28.321.000,00	40.256.000,00
Gedung dan Bangunan	2.496.283.000,00	5.227.386.000,00	-	50.267.000,00
Kendaraan	273.800.000,00	455.298.000,00	-	90.523.000,00
Peralatan Medis	835.642.000,00	1.025.635.000,00	-	-
Inv Kantor & Rumah Tangga	542.700.000,00	833.705.000,00	-	-
Jumlah Biaya Perolehan	16.998.425.000,00	20.392.024.000,00	28.321.000,00	425.500.000,00
Akumulasi Penyusutan	1.044.053.000,00	2.129.553.000,00	541.240.000,00	1.209.586.000,00
Nilai Buku	15.954.372.000,00	18.262.471.000,00	15.346.283.000,00	18.077.386.000,00
Aktiva Lain-lain			16.821.143.000,00	19.712.472.000,00
Pembayaran Dimuka	-	60.000.000,00	-	-
Total Aktiva	17.282.202.000,00	20.486.045.000,00	17.282.202.000,00	20.486.045.000,00
Total Kewajiban Dan Aktiva Bersih				
			17.282.202.000,00	20.486.045.000,00



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN	WAKIL PENYELENGGARAAN	AKREDITASI
JURUSAN MANAJEMEN (S1)	No. 1460/DIT/2005	No. 01/WBAN-PT/AK-X/051/VI/2008 (B1)
JURUSAN AKUNTANSI (S1)	No. 1449/M/2005	No. 02/BAN-PT/AK-X/051/002/005 (B1)
MANAJEMEN PEMASARAN (D III)	No. 1611/DIT/2005	No. 003/BAN-PT/AK-IV/Dp/011/0004 (B1)

Alamat: Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Faksimile (0711) 518018 Palembang 30263



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari/Tanggal : Senin, 30 Agustus 2010

Waktu : 09.00 WIB

Nama : MIRNAWATI

NIM : 222006104

Jurusan : Akuntansi

Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Judul Skripsi : PENGIMPLEMENTASIAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA RSUD BANYUASIN

**TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING
SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1.	Rosalina Ghazali, SE., Ak., M.Si	Pembimbing	20-09-2010	
2.	DR. Sa'adah Siddik, SE., Ak., M.Si	Ketua Penguji	8-10-2010	
3.	Hj. Yuhanis Ladewi, SE., Ak., M.Si	Anggota Penguji I	21-09-2010	
4.	Rosalina Ghazali, SE., Ak., M.Si	Anggota Penguji II	20-09-2010	

Palembang, September 2010
An. Dekan

Ketua Jurusan Akuntansi

Drs. Sunardi, S.E., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

MAHASISWA MIRNAWATI	PEMBIMBING
NIM 22 2006 104	KETUA ROSALINA GHAZALI, SE. AK. M.Si
FAKULTAS Akuntansi	ANGGOTA :

TEMA SKRIPSI **PENGIMPLEMENTASIAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA RSUD BANYUASIN**

TGL/BLN/TH ONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
1/07/2010	Bab 1	[Signature]		ACC
1/07/2010	Bab 2	[Signature]		ACC
1/07/2010	Bab 3	[Signature]		Revisi
1/08/2010	Bab 4	[Signature]		ACC + Revisi
1/08/2010	Bab 5	[Signature]		Revisi + Bab 5
1/08/2010	Bab 6	[Signature]		Revisi + Bab 6
1/08/2010	Bab 7 & 8	[Signature]		Revisi
1/08/2010	Bab 9 & 10	[Signature]		Revisi
1/08/2010	Bab 11 & 12	[Signature]		ACC & dit. pikan

IN
 a diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, dihitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluarkan di : Palembang
 Pada tanggal : / /
 a.n. Dekan
 Ketua Jurusan
 [Signature]
 Sunardi, SE,MSi

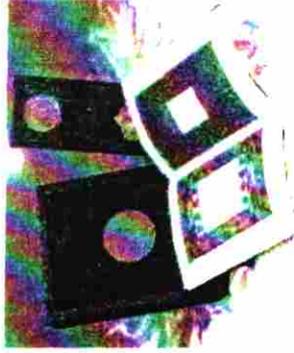


355/J-10/FE-UMP/SHA/IV/2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : MIRNAWATI
NIM : 222006104
JURUSAN : Akuntansi



Yang dinyatakan LULUS Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat SANGAT MEMUASKAN

Palembang, 19 April 2010

an. Dekan

Pembantu Dekan IV



Drs. Antoni





PEMERINTAH KABUPATEN BANYUASIN
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BANYUASIN
Jl. Palembang - Betung KM. 48 Seterio Banyuasin



Pangkalan Balai, 9 Agustus 2010

No : 445/016/TU/RSUD - BA/2010
Lamp. : -
Hal : Selesai Penelitian

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
di -
Palembang

Sehubungan dengan surat saudara No 705/G-17/FE-UMP/IV/2010
Tanggal 29 April 2010 tentang permohonan untuk Permohonan Bantuan
Data Kepada mahasiswa:

Nama : Mirnawati
NIM : 22 2006 104
Jurusan : Akuntansi

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di RSUD
Banyuasin dan diselesaikan pada waktu yang telah ditentukan.

Demikian, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

An.Direktur RSUD Banyuasin,
Bagian Kepegawaian



Mursina Tati Surayani, S.Pd.
Penata III.c
NIP.19660424 198603 2 004

BIODATA

Nama : Mirna wati

Tempat/ Tanggal Lahir : Tanjung Beringin, 17 Mei 1988

Pekerjaan : Mahasiswa

Alamat : Jl. Sungai Baung. papera

No. Telpon : 081271400959

Nama Orang Tua : Ayah : Ibrahim
Ibu : Zaleha

Pekerjaan Orang Tua : Ayah : Wirausaha
Ibu : Ibu Rumah Tangga

Alamat Orang Tua : Jl. Balai Juang Rt:09/Rw:07 Kecamatan Banyuasin
III, Kabupaten Banyuasin Pangkalan Balai