



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

RANCANGAN BALASCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT

SKRIPSI



**YOLA ANGGIA PARAMITA
0810522059**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2012**

KATA PENGANTAR

AssalamualaikumWr. Wb.

Puji syukur penulis sampaikan kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Shalawat dan salam penulis kirimkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW. Semoga kita mendapatkan syafaat Beliau di akhirat kelak. Dalam penulisan skripsi ini begitu banyak bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang tulus kepada :

1. Keluargaku: Mama (Nurhayati) dan Papa (Syamsul Bahri) yang selalu memberikan kasih sayang serta dorongan semangat untuk menyelesaikan skripsi ini. Abangku Jemmy dan Adikku Ranga untuk segala do'a yang kalian berikan. *Thanks for all support* buat sepupu-sepupuku Bang Liska, Uni Elsi, Uni Lisa, Uni Wid, serta keluargaku yang baru (Kakak Iparku, Eca).
2. Bapak Prof. Syukri Lukman, SE, MS, Ph.D selaku pembimbing skripsi. Terimakasih atas bimbingan yang tidak pernah lepas bapak berikan kepada penulis hingga skripsi ini dapat diselesaikan sampai dengan tahap akhir.
3. Bapak Prof. Dr. Niki Lukviarman, SE, Akt, MBA dan Bapak Fajri Adrianto SE, M.Bus sebagai tim penguji pada seminar hasil. Terimakasih atas saran

dan kritik yang telah diberikan dan memberikan penulis pengalaman seminar yang berbeda dan takkan pernah terlupakan.

4. Bapak Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, SE, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
5. Bapak Dr. Harif Amali Rivai, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen.
6. Ibu Dr. Vera Pujani, SE, MM. Tech selaku Sekretaris Jurusan Manajemen.
7. Bapak Drs. Jhon Edwar, MM selaku pembimbing akademik
8. Dosen-dosen yang sangat berjasa bagi penulis dalam mendidik, memberi ilmu dan menambah wawasan dan pengetahuan.
9. Karyawan Biro Akademik Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi (Ibu Ida, Bang Frengki dan Da Yal).
10. Pihak Rumah Sakit dimana penulis melakukan penelitian yang telah bersedia memberikan data-data yang penulis butuhkan.
11. Orang-orang paling berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari penulis:
 - ✓ Teman-teman manajemen angkatan 2008, khususnya Disty (sudah jadi SE, *don't think about him again. Many man are better than him*), Tari (*move on Tar! Allah has prepared him for you in heaven. So, in this earth, you may find someone else*), Cici (*don't worry about 2 Mr.H*), Phane (jangan mau ketinggalan, teman yang lain sudah menyelesaikan proposal), Isil (kurangi makan "lado"), Vira (*don't worry about your hijab*), Nita (kurangi banyak ngomongnya, kalem Ta). Alvin (terimakasih selalu menyelamatkan disaat pulang kemalaman), Cuda, Vegi, Abdan, Gio, (kalian harus lebih rajin kuliah, tahun akhir teman!), Bayan (ayo Yan, wisuda segera. Mata kuliah kan sudah

habis), Jono (dengar kata-kata Pak Cui), Lisa teman se-pembimbing (*come on, time to refreshing*), dll yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Thanks for all guys.

✓ Bang Handi, terimakasih atas perhatian, do'a, nasehat-nasehat abang yang akan selalu penulis ingat, dan *support* dari seberang sana. Kata-kata abang bisa membuat penulis lebih tenang dan semangat, cerita-cerita yang menambah pengetahuan, menjadi inspirasi dan kekuatan bagi penulis. Peran sebagai penguji H-1 seminar hasil, yang membuat penulis sangat siap dan yakin menghadapi seminar esok harinya. Serta membuka tahun 2012 menjadi awal yang membahagiakan.

✓ Bang Brek (Om Mul), walaupun jauh tapi tetap menjadi Uda yang selalu punya lelucon, membuat selalu ada tawa dan hal-hal tak terduga lainnya. *You are unpredictable, Bro.* Terimakasih sudah membantu mencarikan jurnal dan buku BSC, tempat *sharing* segala hal.

✓ Uda-uda toserba UNAND

Bang Edo yang mengenal dengan sangat baik watak penulis dan selalu sabar mendengarkan tawa dan tangis penulis. Bang Am (Jalu) yang membantu mengembalikan data skripsi yang hilang, walaupun terjadi kesalahan pengambilan data karena kecerobohan penulis (*you are hero*, periode selanjutnya harus wisuda bang). Bang Komeng (Ulva) yang selalu bersedia memberi bantuan kapanpun dan dimanapun. Bang O (Rio) yang mengajarkan cara penulisan yang baik. Bang Geret (Rizky) yang telah menjadi pembimbing skripsi dadakan. Bang Lansek (Ikhsan) yang memberikan kritik

- ✓ Dika dan Kak Chika dengan sabar menemani memperbaiki *notebook*.
 - ✓ Sahabat-sahabatku, Tata, Ghea, Puput, Siska, Ciwek. *Best friend forever*. Cerita kita akan dilanjutkan oleh anak cucu dan generasi kita selanjutnya.
 - ✓ Uda-Uda, Uni-Uni, Adik-adik Jurusan Manajemen yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih sudah menjadi bagian dari hidup penulis dan memberikan dukungan terhadap penulis.
12. Dan semua pihak yang telah ikut membantu memberikan bantuan serta dorongan, baik moril maupun materil yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas kebaikan dengan limpahan rahmat-Nya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun dari pembaca diterima dengan senang hati, demi kemajuan bersama dan semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Walaikumsalam Wr. Wb.

Padang, 20 Februari 2012

Yola Anggia Paramita

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
Bab II TINJAUAN LITERATUR.....	8
2.1 Pengukuran Kinerja.....	8
2.2 Balanced Scorecard.....	11
2.3 Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard.....	15
2.3.1 Perspektif Keuangan.....	17
2.3.2 Perspektif Pelanggan	20
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	24
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	28
2.4 Strategy Map	30
2.5 Tahap Perancangan Balanced Scorecard.....	33

2.6 Penelitian Terdahulu	38
2.7 Kerangka Pemikiran.....	41
Bab III METODOLOGI PENELITIAN	42
3.1 Desain Penelitian.....	42
3.2 Objek Penelitian.....	43
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	43
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5 Variabel Penelitian.....	44
3.6 Definisi Variabel.....	45
3.7 Teknik Analisis Data.....	46
BAB IV GAMBARAN PERUSAHAAN	47
4.1 Profil RSMA	47
4.2 Visi dan Misi RSMA.....	48
4.3 Tujuan dan Nilai Perusahaan	48
4.4 Fungsi dan Tugas Perusahaan	50
4.5 Program-Program Perusahaan.....	50
4.6 Strategi Perusahaan	51
4.7 Struktur Perusahaan	52
4.8 Kondisi Perusahaan Saat Ini.....	53
4.9 Profil Pasien	58
4.10 Survei Kepuasan Pasien	58
4.11 Penilaian Kinerja RSMA	60
BAB V ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN.....	64

5.1 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal	64
5.1.1 Analisis Faktor Internal	64
5.1.2 Analisis Faktor Eksternal.....	65
5.2 Analisis Visi, Misi, dan Strategi	65
5.3 Sasaran Strategis dalam Empat Perspektif Balanced Scorecard dan Strategy Map RSMA.....	71
5.3.1 Perspektif Keuangan.....	71
5.3.2 Perspektif Pelanggan	72
5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	73
5.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	74
5.4 Analisis Ukuran Strategis.....	77
5.4.1 Lag Indicator dan Lead Indicator Perspektif Keuangan	78
5.4.2 Lag Indicator dan Lead Indicator Perspektif Pelanggan.....	79
5.4.3 Lag Indicator dan Lead Indicator Perspektif Proses Bisnis Internal ...	80
5.4.4 Lag Indicator dan Lead Indicator Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	80
5.5 Analisis Inisiatif Strategis	82
5.5.1 Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan	83
5.5.2 Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan	83
5.5.3 Inisiatif Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal.....	84
5.5.4 Inisiatif Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	84
BAB VI PENUTUP	88
6.1 Kesimpulan	88

6.2 Keterbatasan Penelitian 89

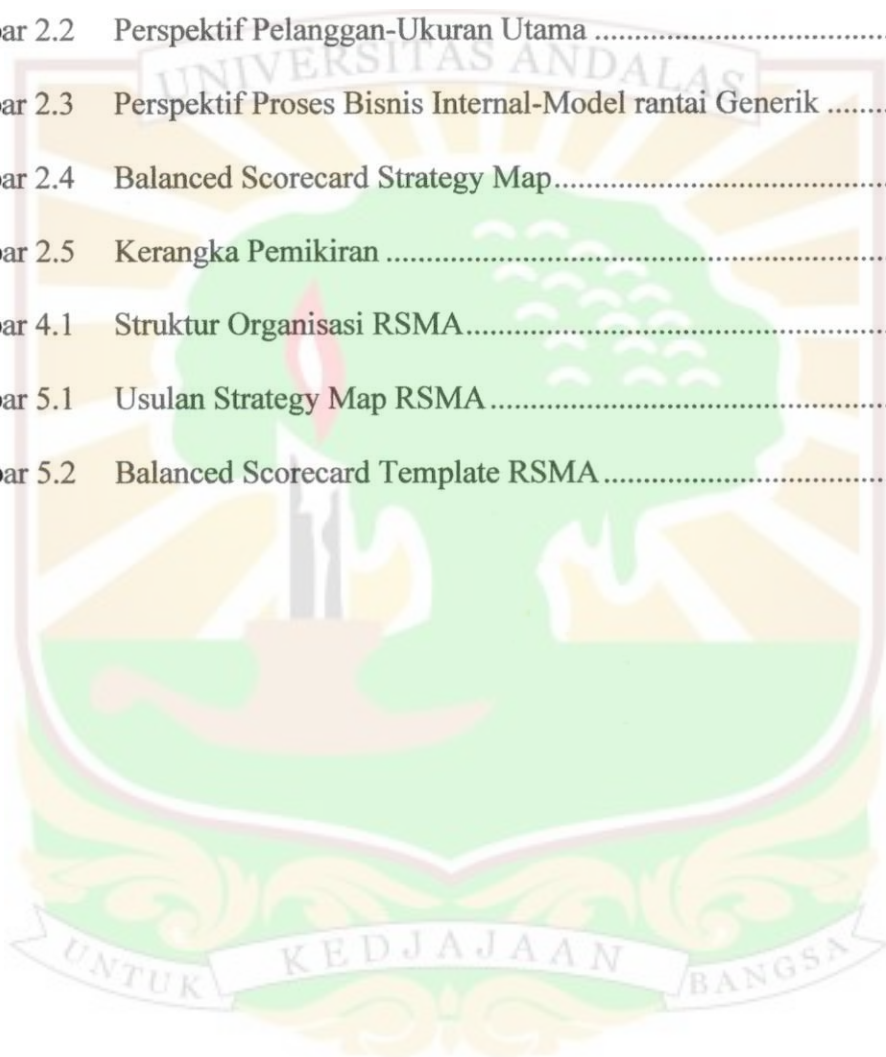
6.3 Saran 89

DAFTAR PUSTAKA 91



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1	Balanced Scorecard sebagai Kerangka Kerja Untuk Penerjemahan Strategi ke Dalam Kerangka Operasional 16
Gambar 2.2	Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama 24
Gambar 2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal-Model rantai Generik 27
Gambar 2.4	Balanced Scorecard Strategy Map..... 32
Gambar 2.5	Kerangka Pemikiran 41
Gambar 4.1	Struktur Organisasi RSMA..... 53
Gambar 5.1	Usulan Strategy Map RSMA..... 76
Gambar 5.2	Balanced Scorecard Template RSMA..... 87



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	40
Tabel 4.1 Fasilitas Menurut Klasifikasi Rawat Inap RSMA.....	56
Tabel 4.2 Ketenagaan RSMA.....	57
Tabel 4.3 Jenis Pendidikan Pasien Yang Dirawat	58
Tabel 4.4 Jenis Pekerjaan Pasien Yang Dirawat	58
Tabel 4.5 Lama Hari Rawatan Pasien	58
Tabel 4.6 Penilaian Pelayanan Dokter.....	59
Tabel 4.7 Alasan Pasien Memilih Dirawat di RSMA	59
Tabel 4.8 Waktu Tunggu Pasien Sampai Mendapat Pelayanan	59
Tabel 4.9 Laporan Kinerja RSMA Berdasarkan Standar Nasional.....	63
Tabel 5.1 Matriks Evaluasi Pernyataan Misi RSMA	67
Tabel 5.2 Matriks Evaluasi Usulan Pernyataa Misi RSMA	69
Tabel 5.3 Hubungan Misi RSMA dengan Perspektif Balanced Scorecard	69
Tabel 5.4 Sasaran RSMA Berdasarkan Perspektif Balanced Scorecard	70
Tabel 5.5 Sasaran Perspektif Keuangan	72
Tabel 5.6 Sasaran Perspektif Pelanggan.....	73
Tabel 5.7 Sasaran Perspektif Proses Bisnis Internal	74
Tabel 5.8 Sasaran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	75
Tabel 5.9 Usulan Ukuran Balanced Scorecard RSMA.....	82
Tabel 5.10 Usulan Inisiatif Strategis Balanced Scorecard RSMA	85

BAB I

PENDAHULUAN

Bab satu ini berisikan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan. Pada latar belakang dibahas mengenai isu-isu terkini yang berkaitan dengan tema penelitian serta alasan penulis mengangkat tema penelitian. Rumusan masalah berisikan pertanyaan-pertanyaan yang akan dibahas berkaitan dengan isu yang diteliti, sehingga nantinya akan terlihat gambaran mengenai tujuan dan manfaat dari penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja dalam sebuah perusahaan memberikan pengaruh yang besar terhadap perilaku manajer dan karyawan. Pengukuran kinerja menjadi sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi individu maupun tim di berbagai level dalam perusahaan, serta menilai harapan-harapan perusahaan dimasa mendatang.

Selama ini sisi keuangan sering dikaitkan dengan pengukuran kinerja perusahaan. Seiring perkembangan zaman, hal ini mulai dirasakan tidak sesuai lagi karena kinerja perusahaan meliputi aspek yang sangat luas. Dengan hanya mengukur dari sudut pandang keuangan dalam mengukur kinerja akan menyebabkan perusahaan mengambil keputusan yang kurang tepat, karena hal tersebut sering menghilangkan sudut pandang lain yang tidak kalah pentingnya,

seperti pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan. Sehingga dalam suatu pengukuran kinerja, diperlukan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan pengukuran kinerja non keuangan. Keseimbangan ini akan membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dari berbagai aspek, baik keuangan maupun non-keuangan merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk menilai keberhasilan strategi yang diterapkan oleh perusahaan.

Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar perusahaan. Dan alat ukur yang digunakan dalam mengelola perusahaan menjadi penentu bagi kesuksesan perusahaan. Sistem pengukuran kinerja perusahaan yang saat ini sering mendapatkan perhatian banyak pihak yang berkaitan dengan penyusunan strategi bisnis adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja secara menyeluruh untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Konsep *balanced scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton.

Konsep ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial yang memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang.

Suatu ukuran kinerja merupakan bagian penting dari strategi perusahaan. Ukuran kinerja yang efektif harus merupakan bagian integral dari proses manajemen. Perkembangan *balanced scorecard* selanjutnya adalah sebagai sebuah sistem manajemen strategi yang dapat memotivasi peningkatan terobosan dalam berbagai bidang, seperti produk, proses, pelanggan, dan perkembangan pasar yang mampu menjelaskan strategi bisnis dengan baik. Setiap ukuran yang dipilih di dalam *balanced scorecard* merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang dapat mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Balanced scorecard dapat diterapkan pada berbagai jenis perusahaan. Demikian juga halnya dengan rumah sakit yang merupakan perusahaan jasa yang lebih mengutamakan pelayanan kepada pelanggan karena kepuasan pelanggan menjadi perhatian utama.

Seiring dengan perkembangan zaman yang berdampak positif pada kemajuan teknologi, tingkat persaingan yang semakin tinggi dan perilaku pasien yang semakin kritis dalam memilih pelayanan kesehatan menjadi pemicu rumah sakit untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Saat ini, pasien semakin kritis dalam memilih pelayanan rumah sakit. Mereka tidak lagi beranggapan bahwa rumah sakit hanya sebagai tempat penyembuhan. Namun lebih dari itu, mereka menginginkan rumah sakit yang nyaman dengan berbagai jenis pelayanan dan fasilitas serta teknologi paling mutakhir, biaya yang terjangkau, tenaga ahli (dokter maupun perawat) yang profesional dan handal, serta kecepatan dan keakuratan dalam pelayanan.

Hanya rumah sakit yang bermutu dan memberikan kepuasan kepada pelanggannya yang akan terus bertahan dan berkembang dalam persaingan antar rumah sakit yang cukup ketat. Untuk dapat terus bersaing, tiap rumah sakit dituntut untuk meningkatkan kualitas mereka, yang dinilai dari sumber daya yang profesional, fasilitas dan prasarana yang memadai, serta peralatan medis dan pelayanan yang berkualitas.

Kegiatan rumah sakit yang bersifat sosial dan ekonomi dengan mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat juga harus mampu merancang sebuah manajemen strategi agar mampu menyesuaikan diri menghadapi perkembangan zaman tersebut. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja rumah sakit secara menyeluruh untuk mencapai visi, misi, dan tujuan rumah sakit tersebut.

Pada umumnya, rumah sakit menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan standar pengukuran jasa pelayanan nasional, dengan menggunakan BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*), jumlah kunjungan pasien rawat inap, jumlah kunjungan pasien rawat jalan, GDR (*Gross Death rate*) dan NDR (*Net Death Rate*). Pengukuran ini belum menggambarkan secara seimbang bagaimana peningkatan kinerja rumah sakit jika dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Untuk itu diperlukan sebuah konsep yang nyata dan *applicable* bagi rumah sakit untuk dapat meningkatkan kinerjanya baik secara keuangan dan non keuangan. Konsep

balanced scorecard menjadi terobosan cerdas dan inovatif yang membantu rumah sakit untuk dapat unggul dan kreatif dalam meningkatkan kinerja manajemen.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan, maka dapat dirumuskan beberapa masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana proses perancangan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada rumah sakit?
2. Bagaimana kaitan empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) dalam *balanced scorecard* sebagai alat untuk mengukur kinerja rumah sakit?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui proses perancangan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja pada rumah sakit.
2. Untuk melihat kaitan empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) dalam *balanced scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Untuk memberikan rekomendasi rancangan *balanced scorecard* sehingga dapat meningkatkan kinerja bagi rumah sakit. Dan untuk menambah wawasan dan

kemampuan analisis sebagai proses pembelajaran bagi penulis. Selain itu, dapat menjadi referensi tambahan bagi akademisi yang akan mengangkat tema penelitian yang sama.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti membahas mengenai proses perancangan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan dengan studi kasus pada salah satu rumah sakit swasta yang ada di Kota Padang, yang selanjutnya akan disebut dengan RSMA. Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa profil, visi, misi, tujuan, nilai, dan rencana strategis perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibagi menjadi 6 bab dengan sistematika sebagai berikut :

Bab I. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan hal yang menjadi latar belakang penulis dalam menyusun penelitian, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II. Tinjauan Literatur

Bab ini menjelaskan teori yang digunakan sebagai dasar acuan teori bagi penelitian, penelitian – penelitian terdahulu, kerangka pemikiran untuk penelitian.

Bab III. Metode penelitian

Berisikan desain penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, identifikasi variabel penelitian, operasionalisasi variabel dan teknik analisis data.

Bab IV. Gambaran Umum Perusahaan

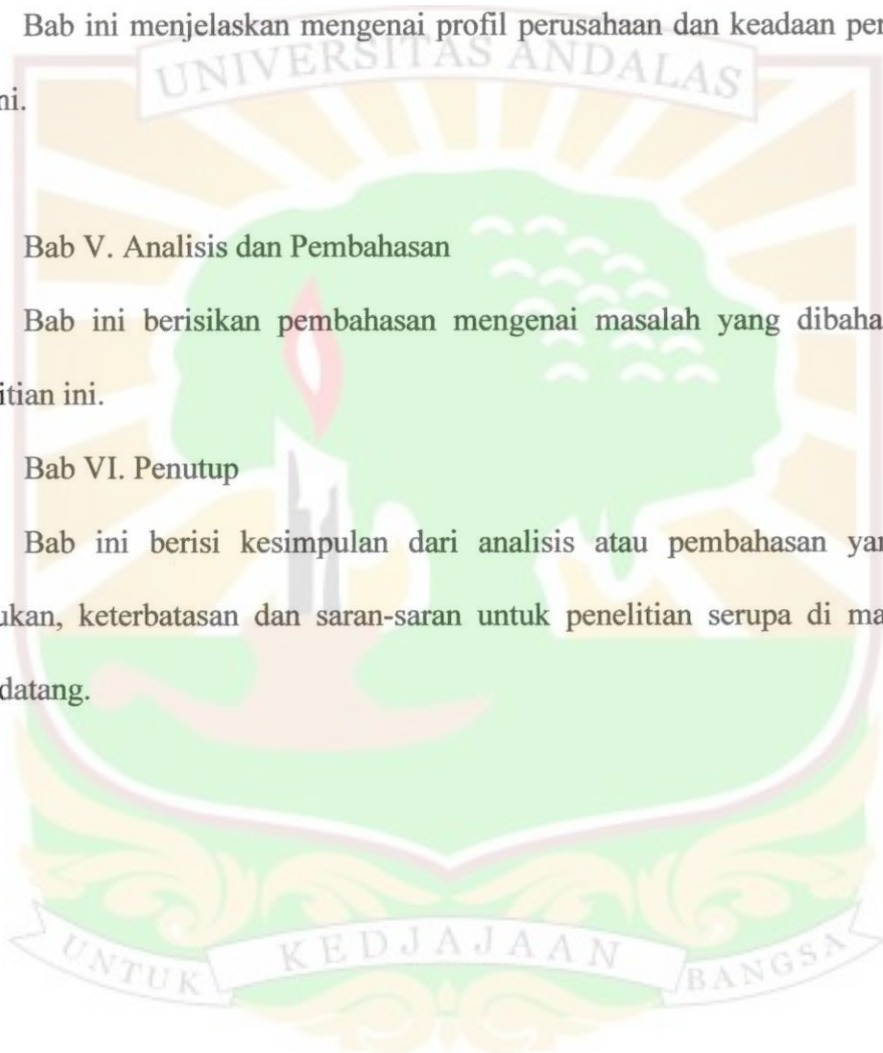
Bab ini menjelaskan mengenai profil perusahaan dan keadaan perusahaan saat ini.

Bab V. Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisikan pembahasan mengenai masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

Bab VI. Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari analisis atau pembahasan yang telah dilakukan, keterbatasan dan saran-saran untuk penelitian serupa di masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Bab dua ini berisikan tentang tinjauan literatur. Adapun tinjauan literatur terdiri atas penjelasan mengenai teori-teori pengukuran kinerja, *balanced scorecard*, perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard*, *strategy map*, dan juga mengenai tahapan-tahapan perancangan *balanced scorecard*. Penjelasan teori-teori tersebut juga dilengkapi dengan penelitian-penelitian terdahulu, serta dengan gambaran mengenai kerangka pemikiran.

2.1 Pengukuran Kinerja

Menurut Kaplan dan Norton (1992) para eksekutif memahami bahwa sistem pengukuran kinerja sebuah perusahaan memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku manager dan karyawan. Para eksekutif juga mengerti bahwa pengukuran kinerja keuangan saja, seperti *Return On Investment* dan *Earning Per Share* dapat menyebabkan *misleading* untuk peningkatan dan inovasi pada lingkungan yang kompetitif seperti sekarang ini. Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan pengukuran untuk memastikan bahwa kinerja suatu perusahaan berjalan dengan baik.

Kaplan dan Norton (1992) menjelaskan bahwa para manajer menginginkan presentasi yang seimbang antara pengukuran kinerja dari segi keuangan dan pengukuran operasional. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dari berbagai aspek

menjadi sangat penting bagi perusahaan guna evaluasi dan perencanaan masa yang akan datang bagi perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001) tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan balik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa tujuan dari sistem pengukuran seharusnya adalah untuk memotivasi semua manajer dan karyawan agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya.

Wibowo (2006) menyatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang perilaku yang diinginkan. Hal ini menjadi sangat penting bagi perusahaan guna evaluasi dan perencanaan masa yang akan datang bagi perusahaan.

Imelda (2004) menyatakan bahwa mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk meningkatkan kemajuan perusahaan ke arah yang lebih baik.

Menurut Tangen (2004) sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja maka perusahaan diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.

Pada awal tahun 1990-an Robert S. Kaplan dan David P. Norton mengembangkan suatu pendekatan baru terhadap bidang *strategic management* yang dapat digunakan sebagai metode pengukuran kinerja perusahaan. Mereka melakukan penelitian terhadap pengukuran kinerja dengan 12 perusahaan terkemuka di USA dan Kanada yang disebut *balanced scorecard*.

Rangkuti (2011) menjelaskan bahwa sebelum *balanced scorecard* ditemukan, biasanya perusahaan akan menggunakan pendekatan tradisional, yaitu menggunakan alat ukur terpisah, seperti keuangan, karena bagian keuanganlah yang paling mudah diukur, dihitung, dan dianalisis. Walaupun pada kenyataannya, ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*.

Konsep *Balanced scorecard* pertama kali dituangkan dalam artikel “*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* tahun 1992. Rangkuti (2011) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* terus mengalami perkembangan dan penyempurnaan. *Balanced scorecard* mengalami evolusi dari hanya sekedar cara untuk melakukan evaluasi kinerja

disempurnakan menjadi metode yang dapat dipakai dalam sistem manajemen dalam membangun proses pembelajaran perusahaan.

Kaplan dan Norton terus melakukan pemunculan konsep yang dilanjutkan dengan diskusi-diskusi rutin sepanjang tahun. Norton dan Kaplan menemukan pentingnya memilih indikator berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel berikutnya yang juga dimuat dalam *Harvard Business Review* tahun 2000 dalam artikelnya "*Putting the Balanced Scorecard to Work*". Artikel ini menjelaskan bahwa pengukuran yang efektif apabila terintegrasi dengan proses manajemen secara keseluruhan. Rangkuti (2011) juga menjelaskan bahwa *balanced scorecard* saat ini sudah mengintegrasikan seluruh sistem pengukuran kinerja yang bersifat operasional, sehingga menjadi sistem strategi manajemen mulai dari formulasi strategis sampai dengan implementasi operasional kegiatan setiap individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2 *Balanced Scorecard*

Rangkuti (2011) mendefinisikan *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Menurut Kaplan dan Norton (1992) *balanced scorecard* merupakan sebuah alat ukur yang *comprehensive* dan cepat dalam melihat bisnis secara keseluruhan. Luis dan Biromo (2008) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu perusahaan untuk menterjemahkan visi

dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang semuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Perkembangan selanjutnya, Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* memberikan para eksekutif suatu kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. *Balanced scorecard* menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju keberhasilan persaingan masa depan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* memberikan pandangan yang komprehensif mengenai bisnis. *Balance scorecard* merupakan sebuah metode manajemen pengelolaan kinerja perusahaan yang sudah banyak dipakai di berbagai perusahaan. *Framework balanced scorecard* memandang kinerja perusahaan harus dilihat secara seimbang antara kinerja perusahaan di masa lalu (*past*) dengan masa depan (*future*). Keseimbangan antara keduanya itu menjadi tolak ukur kinerja perusahaan.

Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang dibagi ke dalam empat *perspective*, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning growth perspective* (Kaplan dan Norton, 2000). Menurut Niven (2002) *balanced scorecard* merupakan suatu model yang memiliki hubungan sebab akibat antara *leading indicator* dan *lagging indicator*, yang digunakan sebagai alat untuk mengukur dan mengkomunikasikan dampak dari setiap kegiatan dari suatu perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) semua *balanced scorecard* menggunakan ukuran generik tertentu. Ukuran generik ini cenderung menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi, dan struktur yang serupa di semua industri dan perusahaan. Ukuran-ukuran hasil generik ini cenderung menjadi *lagging indicator* seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan keahlian pekerja. Faktor pendorong kinerja, *leading indicator*, adalah faktor-faktor khusus yang terdapat pada strategi unit bisnis tertentu.

Mulyadi (2001) menjelaskan mengenai faktor-faktor penyebab mengapa perusahaan perlu mengimplementasikan *balanced scorecard*, yaitu:

- a. Lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan sangat kompetitif dan *turbulen* sehingga menuntut kemampuan perusahaan untuk:
 - 1) Mengembangkan keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*
 - 2) Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.
 - 3) Menempuh langkah-langkah strategi dalam membangun masa depan perusahaan.
 - 4) Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.



b. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Sistem ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.
- 2) Tidak terdapat kekoherenan antara jangka panjang (*corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.
- 3) Sistem manajemen yang digunakan untuk mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa *balanced scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting seperti :

- a) Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- b) Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c) Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Menurut Kaplan dan Norton (2001) yang menjadikan *balanced scorecard* itu istimewa adalah :

- a) Semua tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari suatu proses *top-down* yang digerakkan oleh misi dan strategi perusahaan.

- b) *Balanced scorecard* merupakan *forward-looking*. Artinya *balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai pendorong kinerja masa depan perusahaan.
- c) *Balanced scorecard* menggabungkan ukuran internal dan eksternal. Hal ini menyatakan adanya keseimbangan apa yang dicapai perusahaan dimasa lalu dan faktor pendorong kinerja masa depan.
- d) Membantu perusahaan untuk fokus. *Balanced scorecard* hanya menggunakan pengukuran yang kritis untuk keberhasilan strategi perusahaan, sehingga perusahaan tidak mengukur lebih dari yang mungkin dapat mereka gunakan.

2.3 Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* terdiri atas empat perspektif yang menggambarkan bagaimana unit-unit dalam perusahaan menciptakan nilai bagi pemegang saham melalui peningkatan hubungan pelanggan yang didorong oleh keunggulan dalam proses internal. Proses internal tersebut terus ditingkatkan melalui orang-orang yang bekerja pada perusahaan tersebut. Dapat dilihat bahwa keempat perspektif saling memiliki hubungan sebab dan akibat.

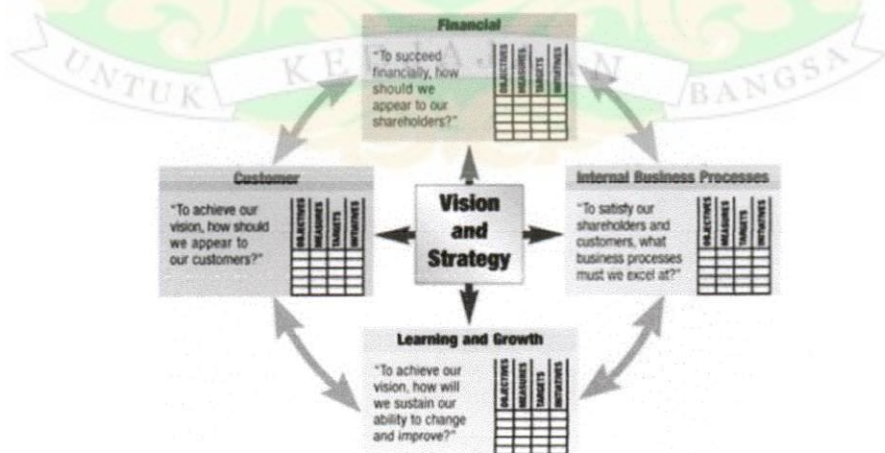
Kaplan dan Norton (2001) menjelaskan bahwa *scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada 4 perspektif yang seimbang (*balanced*), yaitu :

1. *Financial* (keuangan)-strategi untuk *growth, profitability, and risk viewed* dari sudut pandang *shareholder*.

2. *Customer*-strategi untuk membuat nilai dan menciptakan *differentiation* dari sudut pandang konsumen.
3. *Internal Business Processes*-strategi utama dengan variasi dalam proses bisnis untuk menciptakan kepuasan konsumen dan *shareholder*.
4. *Learning and Growth*-prioritasnya adalah untuk menciptakan lingkungan perusahaan yang mendukung perubahan, inovasi, dan pertumbuhan.

Rangkuti (2011) menjelaskan bahwa dalam *balanced scorecard* dikenal istilah sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategis yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi sasaran strategis adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategis untuk perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Hubungan keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1
Balanced Scorecard sebagai Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke Dalam Kerangka Operasional



Sumber: Robert S. Kaplan and David P Norton, 2000;8

2.3.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Pengukuran kinerja dari sudut pandang keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan. Perspektif keuangan biasanya dikaitkan dengan pengukuran profitabilitas dengan menggunakan pengukuran seperti *operating income*, *return on investment* (ROI), *return on equity* (ROE), dan *economic value added* (EVA).

Kaplan dan Norton (2004) juga menjelaskan bahwa titik awal untuk mendeskripsikan strategi adalah keseimbangan objektif keuangan jangka pendek yaitu *cost reduction* dan perbaikan produktivitas, dengan tujuan jangka panjang untuk menciptakan *revenue growth* melalui profitabilitas. Keseimbangan tetap diperlukan karena seringkali investasi dalam *intangible asset* untuk pertumbuhan pendapatan jangka panjang bertentangan dengan penghematan biaya untuk kinerja keuangan jangka pendek. *Balanced scorecard* tetap mempertahankan perspektif keuangan dalam *strategy map* karena pada dasarnya perusahaan berusaha untuk memperoleh profit yang maksimal.

Rangkuti (2011) menjelaskan bahwa ukuran *financial* sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *financial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak

kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan *financial* lainnya adalah pertumbuhan pendapatan yang cepat atau terciptanya arus kas yang positif.

Kaplan dan Norton (2000) juga menjelaskan bahwa tujuan keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap siklus hidup bisnis. Untuk menyederhanakan akhirnya Kaplan & Norton membagi kedalam 3 tahap :

1. Bertumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada siklus awal hidup perusahaan. Mereka menghasilkan barang dan jasa yang memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi menamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang mendukung. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap bertumbuh adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. Bertahan (*Sustain*)

Sebagain besar unit bisnis dalam perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana perusahaan masih memiliki daya tarik untuk investasi, diharapkan akan menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan akan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh dari tahun ke tahun. Proyek investasi akan diarahkan untuk mengatasi kemacetan, perluasan kapasitas, peningkatan aktivitas

berkelanjutan, dibanding investasi yang dilakukan pada tahap bertumbuh. Kebanyakan unit bisnis pada tahap pertumbuhan lebih menekankan pada profitabilitas.

3. Menuai (*Harvest*)

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan akan memetik hasil investasi yang di buat pada tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk memelihara peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan kapabilitas

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa sistem pengukuran dan manajemen yang komprehensif seharusnya menjelaskan keterkaitan antara peningkatan operasi, layanan pelanggan, serta pengembangan produk dan jasa baru dengan peningkatan kinerja finansial melalui penjualan yang lebih tinggi, margin operasi yang lebih besar, tingkat perputaran aktiva yang lebih cepat, dan biaya operasi yang menurun. Oleh karena itu, setiap faktor yang menjadi sumber semua ukuran pada *scorecard* harus mempunyai keterkaitan yang jelas dengan tujuan finansial perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996) menemukan bahwa untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan, dan menuai, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis, yaitu :

1. *Revenue growth and mix*

Hal ini mengacu pada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, meraih pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran

produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa.

2. *Cost reduction / productivity improvement*

Hal ini mengacu pada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagi sumber daya perusahaan.

3. *Asset utilization / investment strategy*

Hal ini mengacu pada usaha manajer untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan bauran bisnis tertentu. Dan juga usaha untuk lebih memanfaatkan basis aktiva tetap, dengan mengarahkan berbagai bisnis baru kepada sumber daya perusahaan yang saat ini belum digunakan dengan kapasitas penuh, menggunakan secara lebih efisien sumber daya yang langka, dan melepas aktiva yang tidak memberikan pengembalian yang memadai sebesar nilai pasarnya.

2.3.2 Perspektif Pelanggan (*customer perspective*)

Menurut Kaplan dan Norton (2001) inti dari banyak strategi bisnis adalah *customer-value proposition*, yang menggambarkan keunikan produk, harga, pelayanan, dan *image* yang diinginkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bagaimana sebuah perusahaan membedakan dirinya dari pesaing untuk lebih menarik, mempertahankan dan menjalin hubungan yang lebih dalam dengan konsumen. Hal ini sangat penting untuk menghubungkannya dengan proses internal untuk memberikan hasil yang lebih baik kepada konsumen. Oleh karena itu, dalam menyusun strategi, sangat penting menilai dari kacamata pelanggan.

Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai produk/jasa, dan perusahaan. Hal ini dapat dinilai dengan melakukan survei kepuasan pelanggan atas produk atau jasa yang dilakukan oleh perusahaan.

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan dengan adanya perspektif pelanggan ini, dapat diketahui output dari produk/jasa sebuah perusahaan di mata konsumen. Bila outputnya negatif dapat dilakukan perbaikan agar kinerja perusahaan meningkat. Dan bila outputnya positif, maka perusahaan akan termotivasi untuk mempertahankannya.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam perspektif pelanggan *balanced scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan pelanggan, para manajer unit bisnis juga harus menterjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan.

Rangkuti (2011) menjelaskan bahwa dalam perspektif pelanggan, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit-unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Dalam perspektif ini, indentifikasi perusahaan juga mencakup berbagai ukuran yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar tertentu yang dapat mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal.

Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa ukuran utama pelanggan pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan, yaitu:

1. Pangsa pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual). Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila segmen pasar sudah ditentukan.

2. Retensi pelanggan

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

3. Akuisisi pelanggan

Ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk absolut dan relatif, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

4. Kepuasan pelanggan

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan

pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis.

5. Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberi keuntungan. Dengan menggunakan ukuran segmen pasar atau profitabilitas untuk mengamati pelanggan, para manajer mendapatkan umpan balik yang berharga mengenai efektifitas strategi segmentasi pasar perusahaan.

Menurut Luis dan Biromo (2008) untuk memberikan nilai yang baik kepada pelanggan, ada 3 pendekatan yang berkaitan dengan produk perusahaan.

Pendekatan itu adalah :

1. *Product Leadership*

Merupakan produk-produk unggulan yang selalu terdepan dalam hal inovasi.

2. *Operational excellence*

Merupakan produk-produk yang dirancang untuk seekonomis mungkin. Hal ini dilakukan dengan mengefisienkan proses operasional dalam manufakturnya.

3. *Customer intimacy*

Merupakan produk-produk yang dibuat spesial dan tidak massal dan disesuaikan dengan keinginan pelanggannya. Karena sifatnya yang spesial atau khusus, maka tak heran jika pasarnya sangat spesifik dan produknya bernilai tinggi.

Ukuran utama perspektif pelanggan ini dapat dilihat pada gambar berikut

ini:

Gambar 2.2
Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama



Pangsa Pasar	Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan)
Akuisisi Pelanggan	Mengukur dalam bentuk relative atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru
Kepuasan Pelanggan	Menilai tingkat kepuasan atas criteria tertentu di dalam proporsi nilai
Profitabilitas Pelanggan	Mengukur keuntungan yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 2000, 60

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

Rangkuti (2011) menjelaskan bahwa dalam perspektif proses bisnis internal, para penanggung jawab mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini menungknkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, serta mebmberi harapan keuntungan finansial kepada para pemegang saham.

Menurut Luis dan Biromo (2008) yang dimaksud dengan proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis kita secara internal yang kerap disebut dengan rantai nilai (value chain). Dalam perusahaan yang menghasilkan barang/jasa, pada umumnya rantai nilai terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan marketing, distribusi, layanan purna jual, serta keamanan dan kesehatan lingkungan.

Menurut Rangkuti (2011) perspektif proses bisnis internal *balanced scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.

Kaplan dan Norton (2000) menyarankan agar para manajer menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi, dilanjutkan dengan proses operasi, dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan, yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan. Rangkuti (2011) menjelaskan bahwa tujuan proses bisnis internal *balanced scorecard* adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa diantaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan.

Kaplan dan Norton (2000) juga menjelaskan bahwa model rantai nilai generik memberi suatu template yang dapat disesuaikan oleh setiap perusahaan dalam mempersiapkan perspektif bisnis internal. Model ini terdiri atas tiga proses bisnis utama, yaitu:

1. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

3. Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Untuk lebih jelasnya mengenai perspektif proses internal bisnis dalam *balanced scorecard* yang menggambarkan model rantai nilai generik dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2.3

Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik



Sumber: Robert S. Kaplan and David P Norton, 2000; 84

Rangkuti (2011) menemukan perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal. Perbedaan *pertama* adalah bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Perbedaan *kedua* bahwa pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi kedalam perspektif proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran tradisional berfokus pada proses penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan saat ini.

2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Rangkuti (2011) menjelaskan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, sistem, dan prosedur. Untuk mencapai tujuan perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal, perusahaan harus melakukan investasi dengan memberikan pelatihan kepada pengurusnya, meningkatkan teknologi dan sistem informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan operasional yang merupakan sumber utama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000) tujuan didalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Pengalaman Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa dalam membangun *balanced scorecard* di berbagai perusahaan jasa dan manufaktur terdapat 3 kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

a. Kapabilitas pekerja

Kaplan dan Norton menemukan sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang diambil dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Tiga pengukuran tersebut meliputi kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja.

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

Tujuan mengukur produktivitas pekerja adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ukuran produktivitas yang paling sederhana adalah pendapatan per pekerja.

b. Kapabilitas sistem informasi

Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim perusahaan yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang ditanggung oleh perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan karyawan, sistem informasi, dan keselarasan perusahaan untuk mengelola bisnis dan beradaptasi dengan perubahan. Keberhasilan proses tergantung pada keterampilan dan motivasi karyawan, serta informasi yang akurat dan tepat waktu.

2.4 *Strategy Maps*

Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa *balanced scorecard strategy map* merupakan rancangan umum yang menggambarkan sebuah strategi. *Strategy maps* membantu perusahaan untuk melihat strategi mereka secara kohesif, terintegrasi dan sistematis. Para eksekutif sering menggambarkan hasil dari membangun kerangka ini sebagai pemahaman terbaik dari strategi yang pernah dimiliki. *Strategy maps* memberikan dasar untuk sistem manajemen untuk menerapkan strategi yang efektif dan cepat.

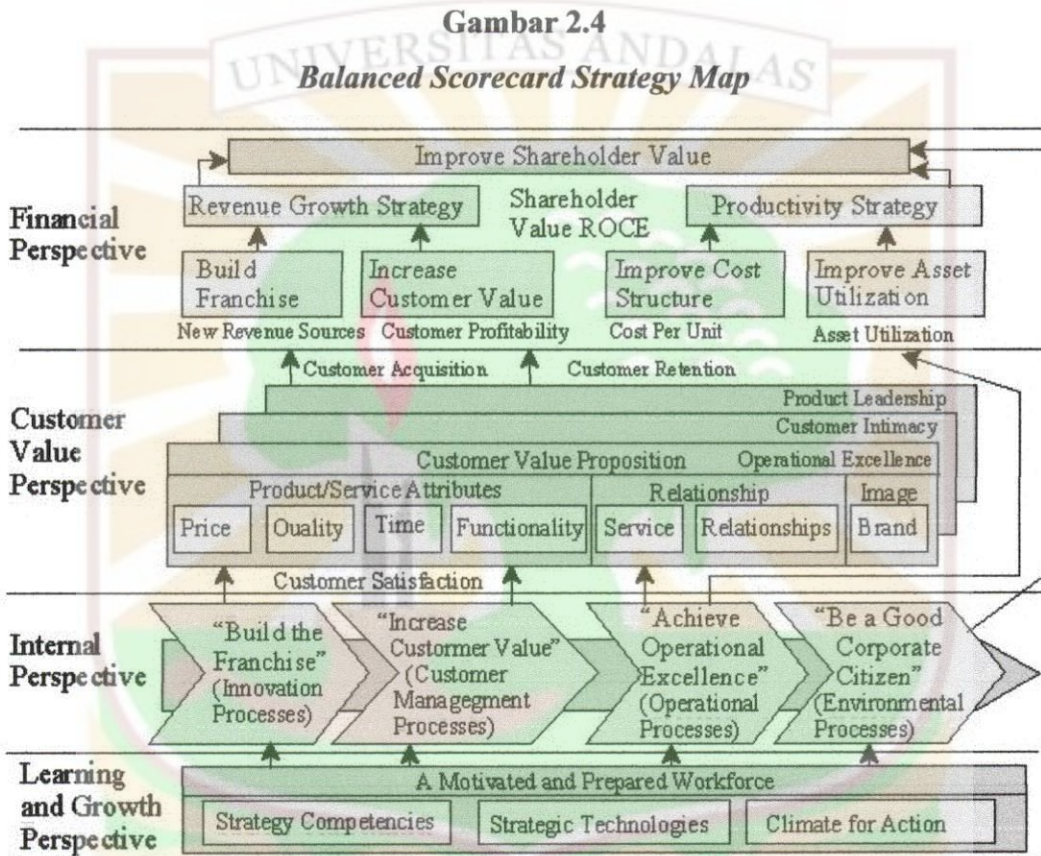
Menurut Kaplan dan Norton (2001) perusahaan membangun *strategy maps* dari atas ke bawah, dimulai dari tujuan dan kemudian memetakan rute yang mengarah kepada tujuannya. Awalnya eksekutif perusahaan memeriksa

pernyataan misi, kenapa perusahaan ada, dan *core value*, apa yang perusahaan inginkan. Visi ini menciptakan gambaran perusahaan yang jelas mengenai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Strategi mengidentifikasi arah untuk mencapai tujuan. Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa membangun *strategy maps* biasanya dimulai dari *financial strategy* untuk meningkatkan nilai pemegang saham (nonprofit dan pemerintah sering menempatkan konsumen mereka-bukan keuangan-paling atas dalam *strategy maps*).

Imelda (2004) menjelaskan kebanyakan perusahaan mempunyai unit-unit yang mempunyai strategi dan tujuan sendiri-sendiri. Untuk dapat dijalankan secara efektif, maka strategi-strategi dan tujuan tersebut harus digabungkan dan dihubungkan secara bersama-sama. Untuk menggabungkan dan menghubungkan strategi-strategi dan tujuan tersebut dibutuhkan yang namanya *strategic map*. *Strategy map* dapat dibangun dengan menghubungkan strategi dan tujuan dari unit-unit dengan menggunakan hubungan sebab akibat (*cause-effect relationship*). Dengan menggunakan hubungan sebab akibat perusahaan dapat menghubungkan strategi dan tujuan ke dalam empat perspektif dalam *scorecard*. Hubungan diantara strategi-strategi tersebut digunakan untuk menunjukkan faktor-faktor yang mendukung kesuksesan perusahaan dan sebaliknya.

Menurut Rangkuti (2011) dalam kerangka *balanced scorecard* semua strategi dapat diterjemahkan ke dalam indikator-indikator dan diklasifikasikan dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Dan selanjutnya disusunlah *strategy map* yang berisi hubungan antarindikator yang telah disusun sebelumnya.

Kaplan dan Norton (2004) menjelaskan bahwa *strategy map* merupakan dasar untuk merancang *balanced scorecard*, yang berhubungan langsung dengan strategi perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai *balanced scorecard strategy map* dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber : Robert S. Kaplan and David P Norton, 2001; 96

Kaplan dan Norton (2001) menjelaskan bahwa strategi bukanlah proses manajemen yang berdiri sendiri, melainkan merupakan rangkaian yang didasarkan oleh misi perusahaan dan diturunkan samapi level bawah. Dengan demikian, diharapkan semua usaha serasi dan selaras dengan misi perusahaan. Setelah *strategy map* selesai dirancang untuk mendeskripsikan strategi, *balanced scorecard* mentranslasikan *objectives* pada *strategy map* ke dalam ukuran-ukuran

dan target. *Objectives* dan target tidak dapat langsung dicapai hanya karena telah diidentifikasi, tetapi perusahaan perlu melaksanakan *action plan* yang mendorong semua target dari ukuran dapat dicapai. Untuk setiap ukuran dalam *balanced scorecard*, perusahaan harus menetapkan *strategic initiatives* yang tepat, sebab pelaksanaan strategi diatur melalui pelaksanaan *initiative*. Pada kesimpulannya, ukuran dan *objectives* yang terdapat dalam *balanced scorecard* berdasarkan *strategi map* merupakan instrument perusahaan untuk mencapai implementasi strategi.

2.5 Tahap Perancangan *Balanced Scorecard*

Rangkuti (2011) menjelaskan beberapa tahap dalam merancang *balanced scorecard* :

1. Merumuskan visi, misi, nilai, tujuan dan strategi perusahaan.

Tahap ini menjadi landasan utama dalam penentuan perspektif. Menurut David (2004) pernyataan visi menjawab pertanyaan “apa yang ingin kita capai”? Mengembangkan pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap pertama dalam perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi. Menurut Rangkuti (2011) visi harus sederhana dan dapat menimbulkan semangat dalam diri personal perusahaan untuk mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis, dan realistik.

Menurut Niven (2002) suatu pernyataan visi yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. *Concise*

Pernyataan visi yang terbaik adalah dapat menarik perhatian dan dapat dengan segera memotivasi diri kita. Dalam penyusunan visi, harus dilakukan dengan kalimat yang sederhana dan mudah diingat, karena kalimat yang sederhana seringkali justru merupakan pernyataan yang paling kuat (*powerful*).

b. *Appeals to all stakeholders*

Visi yang akan ditetapkan harus dapat diterapkan untuk semua pihak yang terkait dengan perusahaan agar mendapat dukungan dari pihak-pihak tersebut.

c. *Consisten with mission and value*

Visi merupakan suatu penerapan lebih jauh atas misi yang telah ditetapkan dan nilai-nilai yang dianut oleh perusahaan.

d. *Verifiable*

Visi harus dituliskan sehingga akan dapat diketahui kapan visi tersebut dapat dicapai.

e. *Feasible*

Visi bukan merupakan impian manajer senior, tetapi harus berdasarkan realitas yang ada dengan melihat potensi yang dimiliki perusahaan, dengan memahami bisnis, pasar, pesaing dan tren yang

ada. Visi yang baik harus bisa dicapai dengan *resource*, energi, waktu.

f. *Inspirational*

Visi mewakili suatu gambaran mengenai perusahaan di masa datang. Visi dapat dijadikan inspirasi untuk menciptakan komitmen bersama yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Agar dapat menjadi inspirasi, visi yang dibuat harus mudah dimengerti.

Sedangkan pernyataan misi menurut David (2004) adalah deklarasi tentang “alasan keberadaan” sebuah perusahaan. Karena pernyataan misi sering kali menjadi bagian paling kelihatan dan dilihat publik dalam proses manajemen strategis, maka penting untuk memasukkan komponen-komponen pernyataan misi. Komponen tersebut yaitu pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan dan profitabilitas, filosofi, konsep diri, perhatian akan citra public, dan perhatian akan karyawan.

David (2004) juga menjelaskan bahwa tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu perusahaan untuk menjalankan misi dasarnya. Sedangkan strategi adalah alat untuk mencapai tujuan tersebut, dan merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu

mempertimbangkan factor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

2. Menentukan perspektif

Ada empat perspektif seperti yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif yang dipilih harus dapat mencerminkan strategi perusahaan.

3. Merumuskan sasaran strategis (objectives)

Menerjemahkan strategi ke dalam setiap perspektif yang berupa sasaran strategis pada setiap perspektif. Sasaran strategis itu harus dapat mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan perusahaan, dan strategi perusahaan. Kemudian dari sasaran strategis tersebut peta strategi (*strategy map*) ditentukan atau dapat dilakukan setelah tahap ke-4 telah dilakukan.

4. Menentukan ukuran strategis (*measures*)

Sasaran strategis yang telah dirumuskan melalui strategi perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian strategis, yaitu ukuran hasil (*outcome measure* atau *lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure* atau *lead indicator*).

Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa dari pengalaman mereka menunjukkan perusahaan memerlukan 20-25 ukuran dalam *scorecard*-nya dengan sebaran pada masing-masing perspektif sebagai berikut:

Financial	Five measures (22 percent)
Customer	Five measures (22 percent)
Internal	Eight to ten measures (34 percent)
Learning and Growth	Five measures (22 percent)

Sumber: Robert S. Kaplan dan David Norton, 2001; 375

5. Menentukan target

Target merupakan pernyataan kuantitatif kinerja yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa mendatang untuk mewujudkan sasaran strategis dalam setiap perspektif.

6. Merumuskan inisiatif strategis

Inisiatif strategis merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif. Hal itu dirumuskan dengan membuat pernyataan kualitatif berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan dan yang akan membantu pencapaian target.

Untuk setiap ukuran dalam *balanced scorecard*, perusahaan harus menetapkan inisiatif strategis yang tepat, sebab pelaksanaan strategi diatur melalui pelaksanaan inisiatif. *Action plan* yang dibuat harus memiliki hubungan dan keterkaitan dengan tema strategis. Jadi, dapat disimpulkan bahwa ukuran dan *objectives* (sasaran) yang terdapat dalam *balanced scorecard* berdasarkan *strategy maps* merupakan instrument perusahaan untuk mencapai implementasi strategi.

7. Implementasi *balanced scorecard*

Balanced scorecard diimplementasikan atau tepatnya diturunkan ke setiap level dalam perusahaan dan bahkan ke setiap individu agar perusahaan mendapatkan hasil kinerja yang berlipat ganda.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu, sebagaimana dikemukakan oleh Suhendra (2004) dalam penelitiannya yang berjudul “Evaluasi Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT X” menyimpulkan bahwa PT X yang bergerak di bidang jasa informasi telah menerapkan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaannya. Penyusunan *balanced scorecard* PT X berdasarkan rencana bisnis 2001 yang menjadi acuan perusahaan dalam menjalankan operasinya. Hal ini menyebabkan beberapa tahapan dalam penyusunan *scorecard* tidak lagi dilalui oleh PT X. Tetapi atas hasil perbandingan antara *Scorecard* PT X dengan rencana bisnisnya terdapat beberapa strategi pendukung (inisiatif strategis) untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan belum terintegrasi ke dalam *scorecard* tersebut. Untuk mengintegrasikan strategi-strategi yang belum terintegrasi tersebut, beberapa alternatif ukuran baru diusulkan untuk melengkapi *scorecard* yang sudah ada. Ukuran-ukuran baru tersebut adalah: *Number of Potential Partner*, *Market Share (%)*, *IT Capacity*, *Lead Time for Product Development*, dan *Empowerment Index*. Ukuran *Number of Potential Partner* merupakan penerjemahan dari strategi untuk mendapatkan alternatif pembiayaan dan pembagian resiko usaha. Lalu ukuran

Market Share (%) untuk menerjemahkan strategi meluaskan pangsa pasar dalam rangka meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. Sementara itu ukuran *IT Capacity* untuk menerjemahkan strategi penguasaan *IT* secara baik sehingga tetap mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis. Bisnis PT X adalah bisnis jasa informasi yang memiliki karakteristik cepat berubah

Imelda (2004) meneliti tentang “Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Publik” menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan pada perusahaan publik setelah dilakukan modifikasi dari konsep *balanced scorecard* yang awalnya ditujukan pada perusahaan bisnis. Modifikasi tersebut dalam hal misi perusahaan publik, sehingga tujuan utamanya memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sipayung (2009) melakukan penelitian dengan judul “*Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*” menemukan bahwa *Balanced Scorecard* menutup lubang yang ada di sebagian besar sistem manajemen, yaitu kurangnya proses sistematis untuk melaksanakan dan memperoleh umpan balik sebuah strategi. Proses manajemen yang dibangun di seputar *scorecard* memungkinkan adanya keselarasan dan pemusatan perhatian kepada pelaksanaan strategi jangka panjang. Bila digunakan secara tepat, *Balanced Scorecard* merupakan dasar pengelolaan perusahaan di abad informasi.

Nany, Raharjo dan Handini (2008) melakukan penelitian dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu” menyimpulkan bahwa kinerja manajemen cenderung meningkat dengan menerapkan *balanced scorecard*, yang

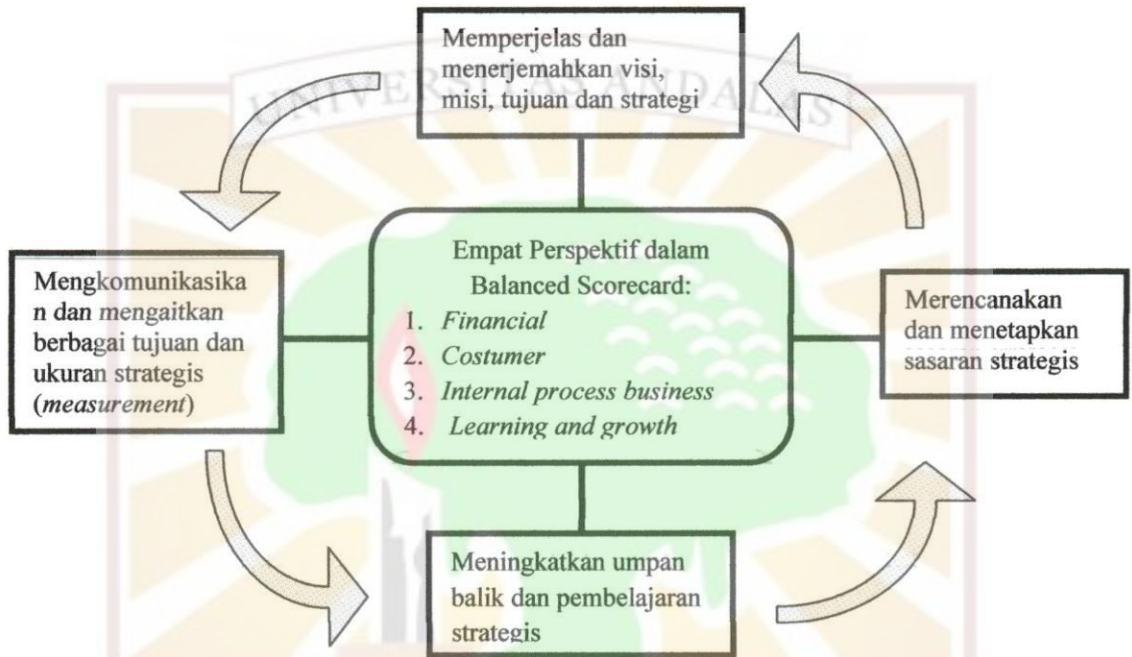
terlihat dari peningkatan ROI, penurunan retensi pasien, peningkatan akuisisi pasien, peningkatan produktivitas karyawan, serta peningkatan *profit margin*.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul penelitian	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
Maman Suhendra (2004)	Evaluasi Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan: Studi Kasus PT X	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> : 1. Keuangan 2. Pelanggan 3. Proses Bisnis Internal 4. Pembelajaran dan Pertumbuhan	Alternatif ukuran-ukuran baru untuk mengintegrasikan strategi-strategi yang belum terintegrasi ke dalam <i>scorecard</i> PT X adalah <i>Number of Potential Partner, Market Share (%)</i> , <i>IT Capacity, Lead Time for Product Development</i> , dan <i>Empowerment Index</i>
Imelda R.H.N (2004)	Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan Publik	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> : 1. Keuangan 2. Pelanggan 3. Proses Bisnis Internal 4. Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Balanced Scorecard</i> dapat digunakan pada perusahaan public setelah dilakukan modifikasi dari konsep <i>Balanced Scorecard</i> yang ditujukan pada perusahaan bisnis. Modifikasi tersebut dalam hal misi perusahaan public sehingga tujuan utamanya memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien.
Friska Sipayung (2009)	<i>Balanced Scorecard</i> : Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> : 1. Keuangan 2. Pelanggan 3. Proses Bisnis Internal 4. Pembelajaran dan Pertumbuhan	Proses manajemen yang dibangun disepertar <i>scorecard</i> memungkinkan adanya keselarasan dan pemusatan perhatian kepada pelaksana strategi jangka panjang
Nany, Raharjo, and Handini (2008)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen Pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu	Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> : 1. Keuangan 2. Pelanggan 3. Proses Bisnis Internal 4. Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kinerja Manajemen cenderung meningkat dengan penerapan <i>balanced scorecard</i> , yang terlihat dari peningkatan ROI, penurunan retensi pasien, peningkatan akuisisi pasien, peningkatan produktivitas karyawan, serta peningkatan <i>profit margin</i>

2.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori di atas, dapat dibuat kerangka pemikiran rancangan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja sebagai berikut:



Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab tiga berisikan mengenai desain penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi variabel, dan teknik analisis data.

3.1 Desain Penelitian

Sekaran (2006) mendefinisikan penelitian sebagai penyelidikan atau investigasi yang terkelola, sistematis, berdasarkan data, kritis, objektif, dan ilmiah terhadap suatu masalah spesifik yang dilakukan dengan tujuan menemukan jawaban atau solusi terkait.

Desain penelitian ini adalah bersifat deskriptif kualitatif dan eksploratif. Bersifat deskriptif artinya sebagai suatu keadaan yang menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi selama penelitian berlangsung yang dalam prosesnya bukan sekedar mengumpulkan data tetapi juga mengolah, menganalisis dan menginterpretasikan serta memberikan saran-saran. Dalam hal ini akan menjelaskan mengenai proses perancangan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada sebuah rumah sakit di Kota Padang (RSMA). Dan bersifat eksploratif artinya jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti adalah salah satu rumah sakit swasta yang ada di kota Padang yang disingkat dengan RSMA.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan adalah data kualitatif berupa studi kasus. Penelitian studi kasus adalah penelitian yang rinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh, atau merupakan studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu.

Menurut Sekaran (2006) data penelitian dapat diperoleh melalui dua sumber data, yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti untuk tujuan spesifik penelitian. Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang merupakan data yang sudah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Data sekunder ini berupa profil perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, nilai dan tujuan, rencana strategis perusahaan, dan laporan kinerja rumah sakit berdasarkan standar nasional menurut menteri kesehatan Republik Indonesia.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data sekunder. Dalam memperoleh data sekunder tersebut cara yang digunakan adalah dokumentasi (*documentation*), yaitu pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen atau catatan-catatan yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti untuk mendapatkan informasi dan gambaran yang jelas.

Penelitian ini juga dilengkapi dengan bahan-bahan yang diperoleh dari perpustakaan melalui buku-buku ilmiah serta jurnal-jurnal sebagai penelitian terdahulu untuk mendapatkan gambaran umum mengenai definisi yang berkaitan dengan *balanced scorecard* dan kinerja perusahaan. Selain itu, bahan-bahan untuk keperluan penelitian juga dapat diperoleh dengan mengakses internet.

3.5 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini akan merancang *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan. Variabel dalam penelitian ini menggunakan 4 perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.6 Definisi Variabel

Variabel dalam penelitian ini menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya.

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan.

Perspektif proses internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses internal menggunakan pengembangan program layanan, perbaikan sistem operasional dan peningkatan kualitas proses layanan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mendorong perusahaan agar menjadi *learning organization* dan juga mendorong pertumbuhan organisasi.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal.

3.7 Teknik Analisis Data

Sugiyono (2009) menyatakan bahwa yang paling serius dan sulit dalam analisis data kualitatif adalah karena metode analisis belum dirumuskan dengan baik. Namun Bogdan, Susan Stainback, dan Spradley dalam Sugiyono (2009) sepakat bahwa dalam hal analisis data kualitatif, maka data dari hasil dari wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan temuan lainnya disusun secara sistematis dan mengorganisasikan, menentukan bagian-bagian, hubungan antar bagian, dan hubungannya dengan keseluruhan serta menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat dipahami oleh peneliti sendiri maupun untuk diceritakan kepada orang lain.

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang dilakukan melalui:

1. Evaluasi visi dan misi perusahaan
2. Menerjemahkan visi, misi, nilai, dan strategi perusahaan ke dalam sasaran (*objectives*) strategis.
3. Pengelompokkan sasaran (*objectives*) strategis ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* dan perancangan *strategy map*.
4. Penentuan ukuran strategis dengan KPI (*key performance indicator*)
5. Penentuan inisiatif strategis

BAB IV

GAMBARAN PERUSAHAAN

Bab empat ini membahas mengenai profil, visi dan misi, program dan strategi rumah sakit, serta penilaian kinerja rumah sakit berdasarkan standar nasional menurut menteri kesehatan Republik Indonesia.

4.1 Profil RSMA

RSMA pada awalnya merupakan sebuah Klinik Bersalin yang didirikan pada tahun 1995 di Kelurahan Anduring Kecamatan Kuranji Kota Padang. Pada tahun 2000 terjadi peningkatan dari Klinik Bersalin menjadi Rumah Bersalin. Seiring dengan peningkatan pelayanan medis yang dilakukan oleh Rumah Bersalin ini dari tahun ke tahun telah memberikan inspirasi bagi pihak pengelola untuk mengembangkan diri. Maka pada tahun 2002 Rumah Bersalin ini ditingkatkan menjadi Rumah Sakit Umum melalui surat keputusan Kepala Dinas Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial Provinsi Sumatera Barat nomor : FM.03.03.8316.IX.2002 tanggal 10 September 2002.

Pada awalnya Rumah Sakit ini berada dibawah Yayasan Asri, disebabkan oleh perubahan kebijakan pemerintah tentang Yayasan, dilakukan perubahan menjadi PT RSMA, sesuai dengan akte notaries No. 27 tanggal 30 Juni 2008. Izin penyelenggaraan rumah sakit sesuai dengan SK Menkes RI Nomor : YM.02.04.2.2.306 tanggal 30 Januari 2004. Motto RSMA yaitu kesembuhan, keselamatan, kenyamanan, kepuasan pasien adalah kebahagiaan kami (5K).

4.2 Visi dan Misi RSMA

Visi RSMA adalah menjadi rumah sakit swasta terbaik di Sumatera Barat.

Sedangkan Misi RSMA yaitu :

- a. Memberikan pelayanan rumah sakit yang prima ditandai pelayanan cepat, tepat, informatif dan ramah.
- b. Meningkatkan sarana dan prasarana rumah sakit
- c. Peningkatan kompetensi SDM rumah sakit
- d. Menjalani kerjasama dengan institusi dalam membuat jejaring pemasaran

4.3 Tujuan dan Nilai Perusahaan

Tujuan RSMA dibagi kedalam 2 tujuan, yaitu

- a. Tujuan Umum

Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.

- b. Tujuan Khusus

RSMA didirikan untuk membantu pemerintah dalam pelayanan kesehatan menuju terwujudnya derajat kesehatan individu, keluarga, dan masyarakat yang optimal.

Nilai-nilai yang dianut RSMA adalah :

- a. *Professional*

RSMA harus dikelola secara professional dalam penyajian jasa kesehatan kepada masyarakat (pasien) dengan target akhir '*gaining the highest profit with zero mistake*'. Nilai-nilai professional ini dikembangkan dan dibudayakan oleh seluruh pelaku yang terlibat dalam manajemen RSMA.

b. *Competitive*

Manajemen RSMA dikelola untuk menyediakan jasa/pelayanan kesehatan secara kompetitif dari waktu ke waktu. Untuk memastikan daya saing yang tinggi, pihak manajemen mengembangkan produk jasa kesehatan unggulan secara periodic. Dengan produk unggulan tersebut menjadikan RSMA sebagai rumah sakit yang selalu mampu bersaing setiap saat dengan penyedia jasa manapun di kawasan regional Sumatera.

c. *Fairness*

Manajemen RSMA memberikan pelayanan kesehatan yang berkeadilan bagi semua pihak. Manajemen RSMA meningkatkan kepedulian social dengan menerapkan kebijakan subsidi silang pada tariff jasa/pelayanan kesehatan, dimana pihak manajemen mengupayakan agar pasien yang '*the have*' dapat membantu pihak yang '*the have not*'. Selain itu pihak manajemen menjalankan konsep *corporate social responsibility* (CSR) dengan menyisihkan sebagian keuntungan secara proporsional untuk membantu pasien yang kurang atau tidak mampu.

d. *Sustainable*

RSMA mewujudkan prinsip *sustainable* untuk menjamin keberlanjutan demi penyediaan, pengembangan dan peningkatan berbagai jenis produk jasa kesehatan secara optimal dengan memanfaatkan teknologi tercanggih dan modern. Pihak manajemen RSMA membuat perencanaan jangka panjang dengan memperhatikan dinamika moneter nasional, termasuk perencanaan keuangan jangka panjang dengan memperhatikan dinamika

moneter nasional, termasuk antisipasi krisis keuangan dan krisis ekonomi yang mungkin akan muncul. Rencana keuangan tersebut juga memperhatikan peningkatan *reward* dan apresiasi yang terus menggalakan kinerja seluruh pelaku yang terlibat dalam pengelolaan rumah sakit, pengelolaan pembelanjaan dalam pembelian peralatan, fasilitas medis terbaru untuk pembuatan rumah sakit terancang dan modern.

4.4 Fungsi dan Tugas Perusahaan

Fungsi pokok RSMA adalah membantu pemerintah dalam pelayanan kesehatan strate dua dengan mengutamakan upaya penyembuhan dan pemulihan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan dan pencegahan serta melaksanakan upaya rujukan.

Untuk melaksanakan fungsi tersebut RSMA mempunyai tugas pokok sebagai berikut:

- a. Melaksanakan pelayanan medis
- b. Melaksanakan pelayanan penunjang medis nan non medis
- c. Menyelenggarakan pelayanan rujukan
- d. Menyelenggarakan pelayanan administrasi umum dan keuangan

4.5 Program Perusahaan

Program-program perusahaan dalam menunjang visi dan misi RSMA:

- a. Program kerja rumah sakit

- b. Rencana pengembangan pelayanan dan kebutuhan tenaga rumah sakit.
- c. Standar ketenagaan keperawatan
- d. Program pendidikan dan pelatihan rumah sakit
- e. Program peningkatan mutu pelayanan medis
- f. Program peningkatan mutu asuhan keperawatan
- g. Keselamatan pasien rumah sakit
- h. Pengembangan pelayanan medis spesialisik rumah sakit
- i. Evaluasi penerapan standar asuhan keperawatan
- j. Program upaya peningkatan mutu asuhan keperawatan
- k. Juru teknis penerapan asuhan keperawatan rumah sakit
- l. Program peningkatan mutu terpadu rumah sakit
- m. Angket peningkatan mutu pelayanan dan pengembangan medis rumah sakit
- n. Rencana strategis rumah sakit

4.6 Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan RSMA untuk periode 2009-2013 sebagai berikut:

- a. Meningkatkan jenis dan mutu produk jasa pelayanan kesehatan dengan produk jasa pelayanan kebidanan merupakan produk unggulan.
- b. Mewujudkan staf rumah sakit yang berorientasi pada mutu pelayanan yang tinggi.

- c. Meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
- d. Terciptanya suasana serasi dan saling membutuhkan antara rumah sakit dengan pelanggan eksternal dan pelanggan internal.
- e. Terciptanya suasana lingkungan yang kondusif, aman, baik bagi pasien, keluarga, masyarakat dan karyawan rumah sakit.

4.7 Struktur Perusahaan

Berdasarkan surat keputusan Presiden Komisaris PT RSMA No. 002/SKep-PTRSMA/III/2009 tentang struktur perusahaan dan tata kerja RSMA dijabarkan sebagai berikut:

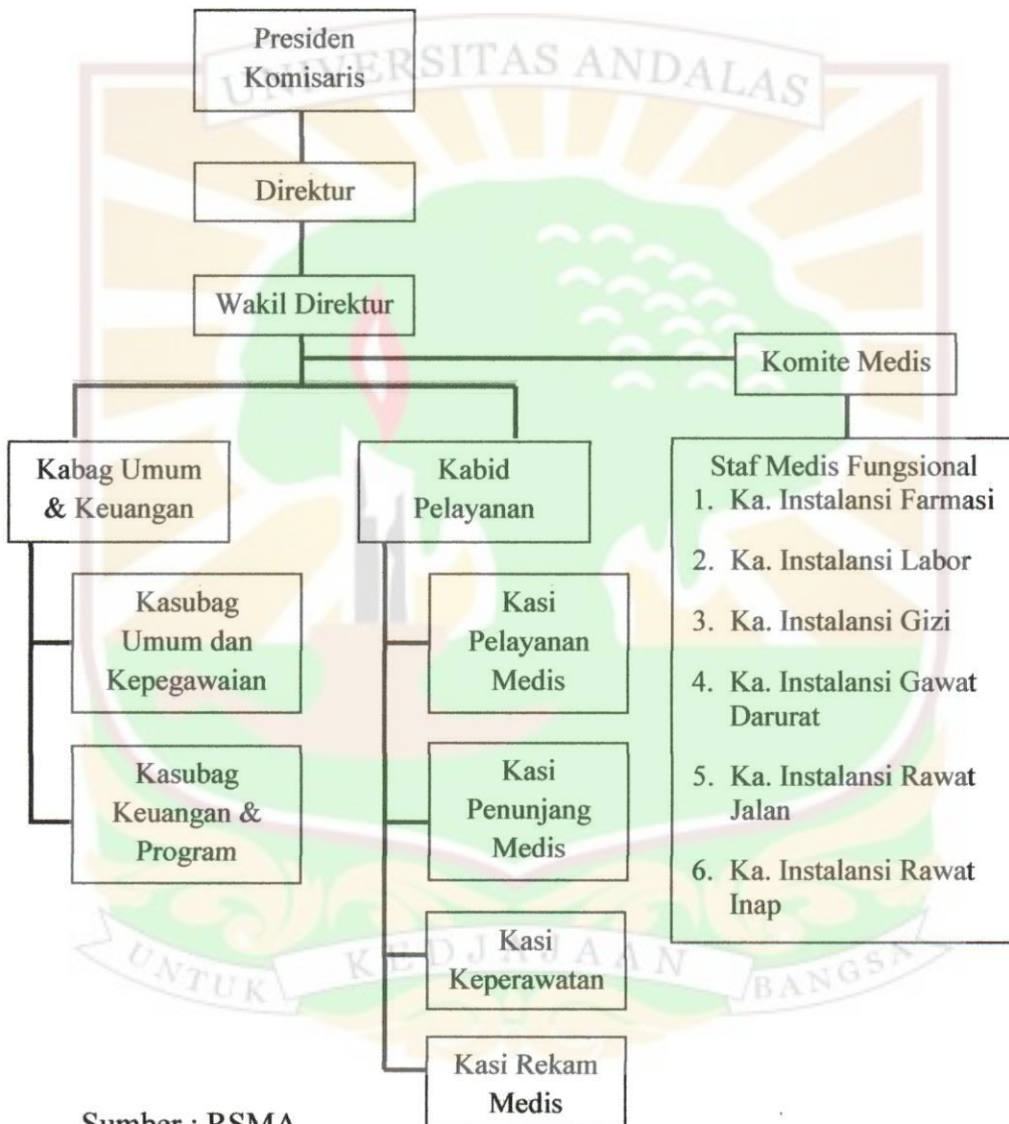
- a. Jabatan Struktural:
 - Direktur Rumah Sakit
 - Wakil Direktur Rumah Sakit
 - Kabid Pelayanan terdiri dari : Kasi Pelayanan Medis, Kasi Penunjang Medis, Kasi Perawatan, Kasi Rekam Medis
 - Kabag Umum dan Keuangan terdiri dari: Kasubag Umum dan Kepegawaian, Kasubag Program dan Keuangan

- b. Jabatan Fungsional

Komite Medis yang keanggotaannya terdiri dari kepala-kepala Staf Medis Fungsional. Staf medis fungsional tersebut terdiri dari: Kepala Instalasi Rawat Inap, Kepala Instalasi Rawat Jalan, Kepala Instalasi Gawat

Darurat, Kepala Instalasi Farmasi, Kepala Instalasi Laboratorium, dan Kepala Instalasi Gizi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi RSMA



Sumber : RSMA

4.8 Kondisi Perusahaan Saat Ini

Letak RSMA pada daerah yang padat penduduk, 10 KM dari pantai yang merupakan zona hijau dari ancaman tsunami, transportasi yang lancar, dekat

dengan 2 perguruan tinggi (UNAND dan IAIN) yang mempunyai banyak mahasiswa yang merupakan sasaran untuk pelayanan. Namun, sayangnya luas lahan rumah sakit yang terbatas karena berada disekitar pemukiman penduduk. RSMA diperkirakan memiliki total asset sebanyak 15 miliar.

Di rumah sakit ini telah memiliki dokter konsulen kebidanan dan penyakit kandungan, penyakit dalam, bedah, kesehatan anak, THT, Patologi anatomi, yang dikelola oleh 80 orang tenaga. Rumah sakit ini mempunyai gedung 2 lantai dengan pelayanan yang diberikan adalah pelayanan rawat jalan, gawat darurat, rawat inap, laboratorium, farmasi, tindakan medis, kebidanan dan bedah.

RSMA menyediakan fasilitas pelayanan, yang terdiri dari:

1. Pelayanan gawat darurat/rawat jalan (buka 24 jam)
2. Pelayanan laboratorium (buka 24 jam)

RSMA menyediakan pemeriksaan laboratorium patologi klinik untuk pemeriksaan *hematologi*, kimia darah, *serologi*, *faeces*, *urine*.

3. Pelayanan farmasi (buka 24 jam)
4. Pelayanan kamar bersalin dan kamar bayi , untuk melakukan persalinan normal dan penyulit, serta perawatan bayi baru lahir (buka 24 jam)
5. Pelayanan kamar operasi (buka 24 jam) yang terdiri dari 2 unit yaitu bedah kebidanan dan bedah umum yang menyediakan 1 ruang pemilihan untuk melayani kedua kamar operasi tersebut.

RSMA juga menyediakan fasilitas pelayanan diagnostic elektromedika dan pelayanan pencegahan penyakit dan pemeliharaan kesehatan. Fasilitas pelayanan diagnostic elektromedika menyediakan pemeriksaan:

1. EKG untuk pemeriksaan jantung
2. Ultrasonologi

Fasilitas pelayanan pencegahan penyakit dan pemeliharaan kesehatan, seperti:

1. Imunisasi (BCG, DPT, Polio, Campak, TT dan Hepatitis B)
2. Konsultasi Gizi
3. Pemeriksaan kesehatan untuk perorangan maupun karyawan.

Selain itu, pelayanan kamar inap berjumlah 10 kamar tidur dengan 21 tempat tidur, dimana terdapat 2 gedung dengan rincian :

Gedung I :	Utama	: 2 kamar / 2 tempat tidur
	VIP	: 2 kamar / 2 tempat tidur
	Kelas III	: 2 kamar / 8 tempat tidur
Gedung II :	VIP	: 1 kamar / 1 tempat tidur
	Kelas I	: 1 kamar / 1 tempat tidur
	Kelas III	: 2 kamar / 7 tempat tidur

Tabel 4.1

Fasilitas Menurut Klasifikasi Rawat Inap RSMA

Kelas	Ruangan	TT	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Utama	Euphorbia	1	√	√	√	√	√	√		√		
	Dendrobium	1	√	√	√	√	√	√		√		
VIP	Jasmine	1	√	√		√	√			√		
	Bougenvile	1	√	√		√				√		
	Edelweis	1	√	√		√	√			√		
Kelas I	Anggrek I	1	√	√						√		
IIIA	Anggrek III	4						√	√		√	√
	Dahlia	4						√	√		√	√
IIIB	Anggrek II	3						√	√		√	√
	Adenium	4						√	√		√	√

Sumber: RSMA

Keterangan:

- | | | | |
|----|----------------|---|--------------------------|
| TT | : Tempat Tidur | F | : Kursi Tamu |
| A | : AC | G | : Kipas Angin |
| B | : TV | H | : K.Mandi&WC Sendiri |
| C | : Kulkas | I | : K.Mandi&WC Bersama |
| D | : Telepon | J | : Boleh ditunggu 1 orang |
| E | : Sofa | | |



RSMA memiliki 65 orang tenaga kerja purna waktu, dan 15 orang tenaga *part time*. Pengelompokan tenaga kerja RSMA dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Ketenagaan di RSMA

Jenis Kegiatan	Pendidikan	Kriteria Tenaga		Jumlah (orang)	Ket
		Purna Waktu	Part Time		
Direktur	S2	1	-	1	
Tenaga Dokter Spesialis					
Spe. Kebidanan	Spesialis	-	1	1	
Spe. Anastesi	Spesialis	-	1	1	
Spe. Peny Dalam	Spesialis	-	1	1	
Spe. Bedah	Spesialis	-	1	1	
Spe. Anak	Spesialis	-	1	1	
Spe. PA	Spesialis	-	1	1	
Spe. Patologi Klinik	Spesialis	-	1	1	
Spe. THT	Spesialis	-	1	1	
Tenaga Dokter umum					
	S1	-	6	6	
	S2	-	1	1	
Keperawatan					
Bidan	AKBID	2	-	2	
Perawat	AKPER	28	-	28	
SPK	SPK	2	-	2	
Kefarmasian					
Apoteker	S1 Farmasi	1	-	1	
Asisten Apoteker	D3 Farmasi	3	-	3	
Analisis/Labor	SMAK	3	-	3	
Teknisi medis					
	D3 RM	2	-	2	
	SLTA	2	-	2	
Sopir					
	SMP	1	-	1	
	SMU	3	-	4	
Tata Usaha					
	S2	1	-	1	
	S1	2	-	2	
	SMK	3	-	3	
UKL	SMP	2	-	2	
Logistik dan Gizi					
	SMU	3	-	3	
	SMP	6	-	6	
Jumlah		65	15	80	

4.9 Profil Pasien

Tabel 4.3

Jenis Pendidikan Pasien yang Dirawat

Pendidikan	Persentase
SD	0
SMP	10
SMA	70
Perguruan Tinggi	20

Sumber: RSMA, Pelayanan Medis

Tabel 4.4

Jenis Pekerjaan Pasien yang Dirawat

Pendidikan	Persentase
PNS	13,3
ABRI	3,3
Swasta	46,7
Lain-Lain	36,7

Sumber: RSMA, Pelayanan Medis

Tabel 4.5

Lama Hari Rawatan Pasien

Pendidikan	Persentase
2 – 7 hari	86,7
>7 hari	13,3

Sumber: RSMA, Pelayanan Medis

4.10 Survey Kepuasan Pelanggan

Kepuasan Pelanggan (pasien) diukur melalui penyebaran & pengisian kuesioner yang dilakukan oleh Tim Angket Pengembangan dan Pelayanan Medis tahun 2011. Adapun rekapitulasi hasil isian kuesioner sebagai berikut:

Tabel 4.6
Penilaian Pelayanan Dokter

Permasalahan	Persentase			
	Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang
Bagaimana keramahan dokter yang melayani	30	63,3	6,7	0
Perhatian dan tanggap terhadap Anda	20	66,7	13,3	0
Memberi informasi/penjelasan tentang penyakit Anda	13,3	70	16,7	0
Memberikan penjelasan tentang rencana pengobatan dan tindak lanjut yang akan dilakukan	6,7	83,3	10	0

Sumber : RSMA, Pelayanan Medis

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian pasien terhadap pelayanan dokter RSMA dapat dikatakan baik, yaitu dengan persentase 70,82%

Tabel 4.7
Alasan pasien memilih dirawat di RSMA

Alasan Ke RSMA	Persentase
Dokter	23,3
Fasilitas	30
Service	6,7
Langganan Keluarga	16,7
IKS	16,7
Dan Lain-Lain	6,7

Sumber : RSMA, Pelayanan Medis

Dari tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa alasan utama pasien memilih dirawat di RSMA karena fasilitas yang dimiliki RSMA.

Tabel 4.8
Waktu Tunggu Pasien Sampai Mendapat Pelayanan

Waktu Tunggu	Persentase
30 menit	80
31 s/d 60 menit	16,7
61 s/d 120 menit	0
>121 menit	3,3

Sumber : RSMA, Pelayanan Medis

Dari tabel 4.8 dapat disimpulkan bahwa pelayanan terhadap pasien dapat digolongkan lambat, karena 80% pasien menunggu hingga 30 menit untuk mendapat pelayanan.

4.11 Penilaian Kinerja RSMA

RSMA selama ini melakukan penilaian kinerja manajemen dengan menyusun dan melaporkan sebuah laporan kinerja dalam bentuk Laporan Akuntabilitas. Laporan kinerja yang disampaikan berfokus pada pertanggungjawaban kegiatan rumah sakit yang mendasarkan pada kinerja finansial atau keuangan saja serta laporan kinerja yang sesuai dengan standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan nasional.

Pengukuran kinerja jasa pelayanan kesehatan RSMA menggunakan standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan nasional, antara lain: BOR (*Bed Occupancy Rate*), ALOS (*Average Length of Stay*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*), jumlah kunjungan pasien rawat inap, jumlah kunjungan pasien rawat jalan, GDR (*Gross Death rate*) dan NDR (*Net Death Rate*). Laporan kinerja ini disusun oleh bagian rekam medik setiap sebulan sekali dan pada akhir tahun akan dirangkum/direkapitulasi menjadi laporan kinerja tahunan. Penjelasan dari masing-masing Laporan Pelayanan Kesehatan adalah sebagai berikut:

1. BOR (*Bed Occupancy Rate*) adalah persentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Nilai parameter BOR yang ideal adalah antara 60-85% (Depkes RI, 2005).

Berdasarkan data yang diberikan oleh RSMA, tingkat BOR RSMA tahun 2011 adalah 36,11% yang berarti bahwa BOR RSMA berada dibawah standar. Hal ini menunjukkan kurangnya pemanfaatan tempat tidur oleh masyarakat.

2. ALOS menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan pada diagnosis tertentu dapat dijadikan hal yang perlu pengamatan yang lebih lanjut. Secara umum nilai standar ALOS antara 6-9 hari.

Berdasarkan data dari RSMA, ALOS pada tahun 2011 hanya mencapai 1,51 hari, yang berarti dibawah standar ideal ALOS. Hal ini menunjukkan adanya pasien yang tidak mampu dilayani dan dirujuk ke rumah sakit lain.

3. TOI (*Turn Over Internal*) menurut Depkes RI (2005) adalah rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dan telah diisi saat terisi berikutnya. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong tidak terisi pada kisaran 1-3hari.

Berdasarkan data RSMA, angka TOI berada dikisaran 2,67 hari dan dinilai baik karena berada di rentang TOI ideal.

4. BTO (*Bed Turn Over*) menurut Depkes RI (2005) adalah frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode. Idealnya dalam satu tahun, satu tempat tidur rata-rata dipakai 40-50 kali.

Berdasarkan data RSMA, angka BTO berada di atas standar, yaitu mencapai 87,38 kali. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya fasilitas tempat tidur pada rumah sakit.

5. GDR (*Gross Death rate*) menurut Depkes RI (2005) adalah angka kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran tentang mutu pelayanan rumah sakit. Nilai GDR yang ideal seharusnya tidak lebih dari 45 per 1000 penderita keluar, kecuali jika terjadi kejadian khusus seperti wabah penyakit, bencana alam, perang dan lain-lain.

Berdasarkan data RSMA, GDR memiliki nilai 0% dan dinilai baik karena berada dibawah nilai batas maksimal GDR.

6. NDR (*Net Death Rate*) menurut Depkes RI (2005) adalah angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar. Indikator ini memberikan gambaran mutu pelayanan di rumah sakit.

NDR RSMA yaitu 0% dan dinilai baik karena berada dibawah nilai batas maksimal NDR

7. Jumlah kunjungan pasien rawat inap
Pencapaian program kerja dari jumlah pasien merupakan masukan bagi rumah sakit, khususnya pada instalasi rawat inap karena semakin banyak meningkatkan pendapatan rumah sakit.

Jumlah kunjungan pasien rawat inap pada tahun 2011 sebanyak 1835 orang.

8. Jumlah kunjungan pasien rawat jalan memperlihatkan jumlah pasien rawat jalan yang datang untuk sekedar berobat atau check up kesehatan.

Jumlah kunjungan pasien rawat jalan pada tahun 2011 sebanyak 4264 orang.

UNIVERSITAS ANDALAS
Tabel 4.9
Laporan Kinerja RSMA Berdasarkan Standar Nasional

	2011	Standar Ideal
Kunjungan Rawat Jalan	4264 orang	
Kunjungan Rawat Inap	1835 orang	
BOR	36,11%	60-85%
ALOS	1,51 hari	6-9 hari
BTO	87,38 kali	40-50 kali
TOI	2,67	1-3 hari
NDR	0%	<45 per 1000 penderita keluar
GDR	0%	<25 per 1000 penderita keluar

Sumber: RSMA, Pelayanan Medis

BAB V

ANALISIS DAN HASIL PENELITIAN

Bab lima ini berisikan mengenai analisis dan hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Dari analisis tersebut dapat dijabarkan mengenai usulan rancangan *balanced scorecard* RSMA sehingga dapat menilai kinerja rumah sakit secara seimbang dengan memperhatikan empat perspektif dalam *balanced scorecard*.

5.1 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (Analisa SWOT)

5.1.1 Analisis Faktor Internal

a. *Strong* (Kekuatan) RSMA

1. Komitmen yang tinggi dari pemilik rumah sakit untuk mengembangkan rumah sakit.
2. Letak rumah sakit yang strategis, terletak pada daerah yang padat penduduknya 10 km dari pantai yang merupakan zona hijau dari ancaman tsunami, transportasi umum cukup lancar, dekat dengan dua perguruan tinggi (UNAND dan IAIN).

b. *Weakness* (Kelemahan) RSMA

1. Luas lahan rumah sakit yang terbatas.
2. Jalan masuk ke areal rumah sakit yang sempit.
3. Manajemen rumah sakit yang belum dikelola dengan baik.

5.1.2 Analisis Faktor Eksternal

a. *Opportunity*(Peluang)

1. Adanya kesempatan untuk menjalin hubungan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan swasta, seperti PT ASKES dan Jamkesmas.
2. Diberlakukannya Undang-Undang No. 40 tahun 2004 tentang Jaminan Sosial Nasional pelayanan kesehatan bagi seluruh penduduk Indonesia.

b. *Threat* (Ancaman)

1. Adanya rumah sakit, klinik swasta yang merupakan pesaing.
2. Adanya kebijakan Konsil Kedokteran Indonesia tentang izin praktek dokter maksimal untuk 3 tempat.

5.2 Analisis Visi, Misi, dan Strategi

Untuk membantu memahami kondisi rumah sakit sehingga memudahkan dalam menentukan sasaran strategis dalam kerangka *balanced scorecard*, perlu dilakukan pemetaan visi, misi, dan strategi rumah sakit ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Namun, sebelumnya perlu dilakukan evaluasi terhadap visi dan misi RSMA sehingga dapat menjadi alat komunikasi yang efektif dengan *stakeholder* internal dan eksternal, serta memberikan arah untuk semua aktivitas perencanaan.

Visi RSMA adalah menjadi rumah sakit swasta terbaik di Sumatera Barat. Pernyataan ini tidak *feasible* dan tidak logis jika dilihat dari potensi yang dimiliki RSMA dan juga dengan banyaknya pesaing yang jauh lebih unggul dan

berpengalaman. Apalagi jika dilihat dari peraturan menteri kesehatan Republik Indonesia Nomor 340/Menkes/Per/III/2010 tentang klasifikasi rumah sakit yang ada di Indonesia, yang terdiri dari tipe A,B,C,D, dan E. Dalam hal ini, RSMA termasuk ke dalam rumah sakit tipe D berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia. Pernyataan visi ini juga memiliki makna yang terlalu *general* atau umum, karena setiap rumah sakit pasti menginginkan menjadi rumah sakit terbaik. Dan yang menjadi pertanyaannya adalah terbaik dari segi apa? Oleh karena itu, perlu adanya suatu pernyataan yang dapat dijadikan sebagai kekuatan bagi RSMA untuk memosisikan dirinya memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan dengan pesaing lainnya, khususnya pesaing yang berada pada kelas yang sama.

Oleh karena itu, usulan visi RSMA adalah menjadi rumah sakit swasta kota Padang dengan pelayanan terbaik di kelasnya.

Sedangkan Misi RSMA yaitu :

- a. Memberikan pelayanan rumah sakit yang prima ditandai pelayanan cepat, tepat, informatif dan ramah.
- b. Meningkatkan sarana dan prasarana rumah sakit
- c. Peningkatan kompetensi SDM rumah sakit
- d. Menjalin kerjasama dengan institusi dalam membuat jejaring pemasaran

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pernyataan misi yang baik harus memenuhi sembilan komponen. Pernyataan (a) dan (b) mewakili komponen produk atau jasa yang ditawarkan oleh rumah sakit dan kompetensi perusahaan yang mencolok/keunggulan kompetitif utama (konsep diri) rumah

sakit. Pernyataan (c) menggambarkan bahwa misi rumah sakit memperhatikan aspek karyawan. Pernyataan (d) mewakili komponen pernyataan misi apakah rumah sakit memberikan perhatian kepada kelangsungan organisasi.

Berdasarkan analisis diatas, disimpulkan bahwa RSMA baru memenuhi empat dari sembilan komponen penting dalam sebuah misi. Oleh karena itu, misi RSMA perlu dievaluasi apakah telah memenuhi sembilan komponen penting dalam pernyataan misi menurut Fred R. David yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.1
Matriks Evaluasi Pernyataan Misi RSMA

Organisasi	Pelanggan	Produk/ Jasa	Pasar	Teknologi	Perhatian kepada kelangsungan organisasi, pertumbuhan, profitabilitas	Filosofi	Konsep diri	Perhatian atas citra public	Perhatian kepada karyawan
RSMA	Tidak	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Tidak	Ya	Tidak	Ya

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan tabel 5.1 terlihat dengan jelas bahwa misi RSMA belum memenuhi sembilan komponen misi yang baik. Pernyataan misi tersebut belum menjawab pertanyaan siapa pelanggan RSMA? Secara geografis dimana organisasi berkompetisi? Apakah organisasi menerapkan teknologi terbaru? Apa dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, prioritas etika organisasi? Dan apakah organisasi responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat, dan lingkungan?

Oleh karena itu, berikut adalah rekomendasi misi RSMA yang memenuhi sembilan kriteria:

- a. Memberikan pelayanan jasa rumah sakit yang prima terhadap penduduk kota Padang ditandai pelayanan cepat, tepat, informatif dan ramah dengan

perhatian utama kepada pasien serta percaya bahwa dengan semangat melayani, RSMA dapat memperbaiki kualitas kesehatan dalam masyarakat.

- b. Meningkatnya sarana, prasarana dan peralatan medis rumah sakit dengan teknologi paling mutakhir.
- c. Peningkatan kompetensi SDM rumah sakit sehingga menciptakan peluang karir bagi karyawan.
- d. Menjalinkan kerjasama dengan institusi dalam membuat jejaring pemasaran sehingga mencapai pertumbuhan laba dan meningkatkan nilai pemegang saham.

Dari usulan misi diatas, poin (a) memberikan tambahan pernyataan siapa pelanggan RSMA (komponen pelanggan)? Secara geografis dimana organisasi berkompetisi (komponen pasar)? Apa dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, prioritas etika organisasi? Serta apakah perusahaan tanggap terhadap terhadap persoalan-persoalan sosial, komunitas dan lingkungan?

Poin (b) menjawab pertanyaan apakah organisasi menerapkan teknologi terbaru? Poin (c) menggambarkan bahwa misi rumah sakit memperhatikan aspek karyawan. Poin (d) mewakili komponen pernyataan misi apakah rumah sakit memberikan perhatian kepada kelangsungan organisasi.

Tabel 5.2

Matriks Evaluasi Usulan Pernyataan Misi RSMA

Organisasi	Pelanggan	Produk/ Jasa	Pasar	Teknologi	Perhatian kepada kelangsungan organisasi, pertumbuhan, profitabilitas	Filosofi	Konsep diri	Perhatian atas citra public	Perhatian kepada karyawan
RSMA	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari misi tersebut, jika dikaitkan dengan empat perspektif dalam *balanced scorecard* maka akan tampak dalam tabel berikut ini:

Tabel 5.3

Hubungan Misi RSMA dengan Perspektif *Balanced Scorecard*

Misi	Perspektif
Meningkatkan sarana, prasarana dan peralatan medis rumah sakit dengan teknologi paling mutakhir.	Proses Bisnis Internal
Memberikan pelayanan jasa rumah sakit yang prima terhadap penduduk kota Padang ditandai pelayanan cepat, tepat, informatif dan ramah dengan perhatian utama kepada pasien serta percaya bahwa dengan semangat melayani, RSMA dapat memperbaiki kualitas kesehatan dalam masyarakat.	Proses Bisnis Internal
Peningkatan kompetensi SDM rumah sakit sehingga menciptakan peluang karir bagi karyawan	Learning & Growth
Menjalin kerjasama dengan institusi dalam membuat jejaring pemasaran	Pelanggan
Mencapai pertumbuhan laba dan meningkatkan nilai pemegang saham	Keuangan

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan analisis lingkungan, visi, misi, tujuan, dan strategi RSMA, dapat diuraikan sasaran (*objective*) perusahaan yang dikelompokkan berdasarkan perspektif *balanced scorecard* yang terangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.4

Sasaran RSMA Berdasarkan Perspektif *Balanced Scorecard*

Sasaran (<i>Objective</i>)	Perspektif
Peningkatan kompetensi SDM rumah sakit sehingga menciptakan peluang karir bagi karyawan melalui motivasi pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Menjamin pemanfaatan teknologi tercanggih dan fasilitas medis terbaru	
Mewujudkan staf rumah sakit yang berorientasi pada mutu pelayanan yang tinggi.	
Terciptanya suasana lingkungan yang kondusif, aman, baik bagi pasien, keluarga, masyarakat dan karyawan rumah sakit.	Proses Bisnis Internal
Terwujudnya organisasi rumah sakit yang professional dengan target akhir ' <i>gaining the highest profit with zero mistake</i> '.	
Memberikan pelayanan jasa rumah sakit yang prima terhadap penduduk kota Padang ditandai pelayanan cepat, tepat, informatif dan ramah dengan perhatian utama kepada pasien serta percaya bahwa dengan semangat melayani, RSMA dapat memperbaiki kualitas kesehatan dalam masyarakat.	
Meningkatnya sarana, prasarana dan peralatan medis rumah sakit dengan teknologi paling mutakhir.	Pelanggan
Menjalin kerjasama dengan institusi dalam membuat jejaring pemasaran	
Meningkatkan kepedulian sosial dengan menerapkan kebijakan subsidi silang pada tarif jasa/pelayanan kesehatan pasien	
Terciptanya suasana serasi dan saling membutuhkan antara rumah sakit dengan pelanggan eksternal dan pelanggan internal.	
Menyediakan jasa/pelayanan kesehatan secara kompetitif dari waktu ke waktu sehingga selalu mampu bersaing dengan penyedia jasa kesehatan manapun di kawasan regional Sumatera.	Keuangan
Mengantisipasi krisis keuangan atau krisis ekonomi yang mungkin akan muncul, dengan membuat perencanaan keuangan jangka panjang dengan memperhatikan dinamika moneter nasional serta pengelolaan pembelanjaan pembelian peralatan.	
Menjamin dan memastikan keuntungan yang berkelanjutan demi penyediaan, pengembangan, dan peningkatan berbagai jenis produk jasa kesehatan secara optimal dengan memanfaatkan teknologi tercanggih dan modern.	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

5.3 Sasaran Strategis dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard* dan Strategy Map RSMA

Pembuatan *strategy map* dimulai dengan penelaahan hasil dari visi, misi, strategi, dan nilai-nilai RSMA ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Kemudian dilanjutkan dengan menetapkan sasaran ingin dicapai pada masing-masing perspektif. Oleh karena itu, sebelum menyusun *strategy map*, maka akan dikelompokkan sasaran (*objective*) RSMA terlebih dahulu.

5.3.1 Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, sasaran yang ingin dicapai oleh RSMA adalah:

- a. Menjamin dan memastikan keuntungan yang berkelanjutan demi penyediaan, pengembangan, dan peningkatan berbagai jenis produk jasa kesehatan secara optimal dengan memanfaatkan sarana, prasarana, dan alat rumah sakit dengan teknologi tercanggih dan modern. Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa sasaran (*objective*) strategis RSMA yaitu memperoleh keuntungan maksimal. Selain itu, untuk mencapai keuntungan maksimal maka RSMA harus dapat meningkatkan pertumbuhan pendapatan.
- b. mengantisipasi krisis keuangan atau krisis ekonomi yang mungkin akan muncul, dengan membuat perencanaan keuangan jangka panjang dengan memperhatikan dinamika moneter nasional serta pengelolaan pembelanjaan pembelian peralatan.

Dengan kata lain, sasaran yang ingin dicapai oleh rumah sakit yaitu efisiensi dan dalam penggunaan biaya rumah sakit dengan memperhatikan perputaran total aktiva (*turn over asset*) yang tinggi.

Berdasarkan uraian tersebut, sasaran RSMA dari perspektif keuangan secara ringkas dapat terlihat dalam berikut:

Tabel 5.5

Sasaran (*Objectives*) Perspektif Keuangan

Sasaran (<i>objectives</i>) perspektif keuangan
Memaksimalkan Keuntungan
Pertumbuhan Pendapatan
Efisiensi Biaya
Asset Turn Over

Sumber: Data yang Dianalisis

5.3.2 Perspektif Pelanggan (Pasien)

Sasaran yang ingin dicapai RSMA pada perspektif pelanggan adalah :

- Meningkatkan kepedulian sosial dengan menerapkan kebijakan subsidi silang pada tarif jasa/pelayanan kesehatan.

Dengan menerapkan kebijakan tersebut, maka hal ini dapat meningkatkan kepercayaan pasien sehingga menimbulkan loyalitas pasien terhadap rumah sakit.

- Terciptanya suasana serasi dan saling membutuhkan antara rumah sakit dengan pelanggan eksternal dan pelanggan internal.
- Menyediakan jasa/pelayanan kesehatan secara kompetitif dari waktu ke waktu sehingga selalu mampu bersaing dengan penyedia jasa kesehatan manapun di kawasan regional Sumatera.

d. Menjalin kerjasama dengan institusi dalam membuat jejaring pemasaran.

Dalam hal ini, rumah sakit berupaya untuk menjalin kemitraan dengan instansi sebagai mitra dalam penggunaan jasa pelayanan rumah sakit.

Berdasarkan uraian tersebut, sasaran RSMA dari perspektif pelanggan secara ringkas dapat terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.6

Sasaran (*Objectives*) Perspektif Pelanggan

Sasaran (<i>Objectives</i>) Perspektif Pelanggan
Meningkatkan loyalitas pasien
Meningkatkan hubungan dengan pasien
Tercapainya kemenangan persaingan pasar (<i>market share</i>)
Meningkatkan kemitraan

Sumber: Hasil Pengolahan Data

5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran yang ingin dicapai RSMA pada perspektif proses bisnis internal adalah :

- a. Terwujudnya organisasi rumah sakit yang professional dengan target akhir '*gaining the highest profit with zero mistake*'.
- b. Memberikan pelayanan jasa rumah sakit yang prima terhadap penduduk kota Padang ditandai pelayanan cepat, tepat, informatif dan ramah dengan perhatian utama kepada pasien serta percaya bahwa dengan semangat melayani, RSMA dapat memperbaiki kualitas kesehatan dalam masyarakat.

- c. Meningkatkan sarana, prasarana dan peralatan medis rumah sakit dengan teknologi paling mutakhir.

Berdasarkan uraian tersebut, sasaran RSMA dari perspektif proses bisnis internal secara ringkas dapat terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.7
Sasaran (*Objectives*) Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran (<i>Objectives</i>) Perspektif Proses Bisnis Internal
<i>Zero mistake</i>
Pelayanan tepat waktu
<i>Utilization</i> sarana dan prasarana dan alat (SPA)

Sumber: Hasil Pengolahan Data

5.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran yang ingin dicapai RSMA pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah :

- a. Peningkatan kompetensi SDM rumah sakit sehingga menciptakan peluang karir bagi karyawan melalui motivasi pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
- b. Menjamin pemanfaatan teknologi tercanggih dan fasilitas medis terbaru.
- c. Mewujudkan staf rumah sakit yang berorientasi pada mutu pelayanan yang tinggi.
- d. Terciptanya suasana lingkungan yang kondusif bagi karyawan rumah sakit.

Dari uraian tersebut, sasaran RSMA dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara ringkas dapat terlihat dalam tabel berikut :

Tabel 5.8

Sasaran (*Objectives*) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

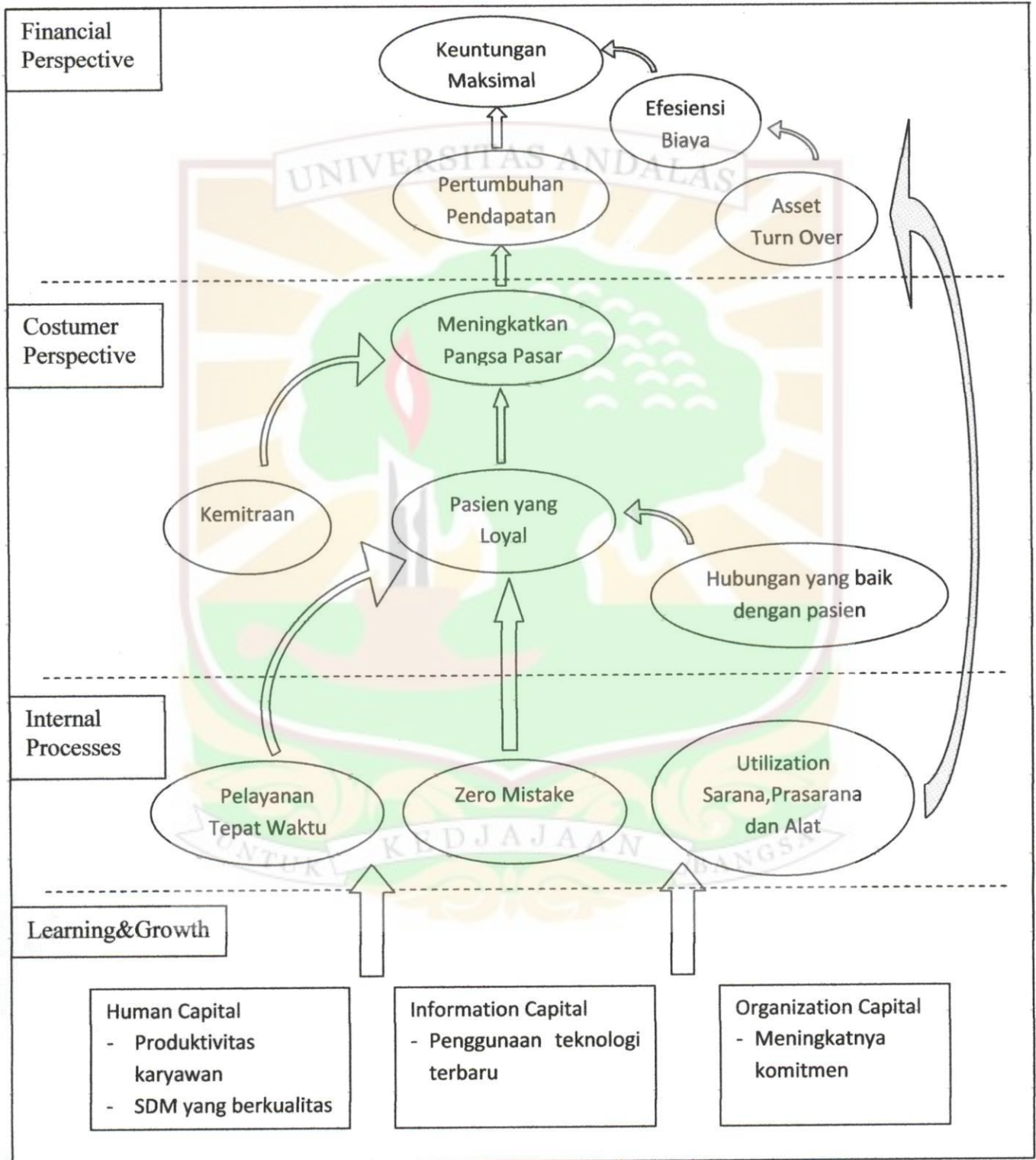
Sasaran (<i>Objectives</i>) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
Meningkatnya produktivitas karyawan
Penggunaan teknologi terbaru
Mewujudkan SDM yang berkualitas
Meningkatnya komitmen
Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan analisis diatas maka disimpulkan bahwa sasaran (*objective*) strategis RSMA secara keseluruhan berjumlah 15 buah, yang terbagi dalam :

- a. Perspektif keuangan : 4 sasaran strategis
- b. Perspektif pelanggan : 4 sasaran strategis
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal : 3 sasaran strategis
- d. Perspektif Pembelajaran&Pertumbuhan : 4 sasaran strategis

Dari hasil pemetaan visi, misi, dan strategi RSMA ke dalam setiap perspektif yang berupa sasaran (*objectives*) strategis tersebut, maka dibuatlah peta strategy (*strategy map*) agar sasaran (*objectives*) yang dibuat dapat menggambarkan suatu hubungan sebab akibat antara sasaran (*objectives*) strategis dalam perspektif yang sama serta sebab akibat antara sasaran strategis dalam perspektif yang berbeda. Berdasarkan semua sasaran (*objectives*) di atas, *strategy map* RSMA sebagai berikut:

Gambar 5.1
Usulan Strategy Map RSMA



Dari gambar *strategy map* RSMA diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan meningkatnya produktivitas karyawan dan SDM yang berkualitas, penggunaan teknologi baru, serta peningkatan komitmen karyawan maka hal ini dapat meningkatkan kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini akan mempengaruhi peningkatan kinerja pada perspektif proses bisnis internal, seperti pelayanan yang tepat waktu, zero mistake, dan *utilization* sarana dan prasarana.

Hal ini juga akan memicu peningkatan kinerja rumah sakit pada perspektif pelanggan. Dengan pelayanan yang tepat waktu dan zero mistake maka akan meningkatkan loyalitas pelanggan yang akhirnya meningkatkan pangsa pasar. Pangsa pasar yang meningkat akan meningkatkan pertumbuhan pendapatan pada perspektif keuangan yang akhirnya akan memaksimalkan keuntungan RSMA.

Dengan memperhatikan *utilization* sarana, prasarana, dan peralatan rumah sakit, maka pihak rumah sakit akan berusaha untuk mencapai *asset turn over* (ATO) yang tinggi. ATO yang tinggi mencerminkan semakin efisien pemanfaatan seluruh aktiva dalam memperoleh pendapatan. Dan efisiensi ini dapat meningkatkan keuntungan.

5.4 Analisis Ukuran Strategis (*Measures*)

Ada 2 ukuran yang perlu ditentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu ukuran hasil (*outcome measure* atau *lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver* atau *lead indicator*).

5.4.1 *Lag Indicator* dan *Lead Indicator* pada Perspektif Keuangan

Sasaran strategis yang ingin dicapai pada perspektif keuangan yaitu memaksimalkan keuntungan, asset turn over, pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya. Pada sasaran strategis yang pertama, untuk memaksimalkan keuntungan yang menjadi ukuran hasil (*lag indicator*) dari sasaran tersebut adalah pertumbuhan *net income* dan ROI. Sedangkan hal yang mendorong pertumbuhan *net income* dan ROI adalah jika pendapatan rumah sakit meningkat. Oleh karena itu, pendapatan rumah sakit menjadi *lead indicator* untuk mencapai pertumbuhan *net income* dan ROI.

Pada sasaran pertumbuhan pendapatan yang menjadi ukuran hasil adalah pertumbuhan pendapatan internal yang didapat dari pasien rawat inap dan pasien rawat jalan. Dan bauran pendapatan (*revenue mix*) menjadi ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*).

Sasaran strategis selanjutnya pada perspektif keuangan yaitu efisiensi biaya yang menjadi ukuran hasil (*lag indicator*) dari sasaran tersebut adalah penurunan rata-rata biaya (*decrease average cost of service*). Dan hal yang mendorong penurunan rata-rata biaya tersebut adalah efisiensi biaya.

Sasaran strategis pemanfaatan aktiva dengan *asset turn over* sebagai *lag indicator* atau ukuran hasil. Sedangkan yang menjadi (*lead indicator*) adalah tingginya tingkat *asset turn over*. *Asset turn over* yang tinggi mencerminkan semakin efisien pemanfaatan seluruh aktiva dalam memperoleh pendapatan. Pendapatan yang tinggi memberikan kesempatan pada perusahaan dalam penggunaan aktiva yang efisien, dan hal ini akan mengurangi pinjaman

perusahaan kepada pihak lain. Dengan *asset turn over* yang tinggi maka biaya-biaya yang tidak perlu (biaya bunga pinjaman) dapat dikurangi. Pengurangan biaya ini yang akan meningkatkan laba operasional perusahaan.

5.4.2 *Lag Indicator* dan *Lead Indicator* pada Perpektif Pelanggan

Sasaran strategis pada perspektif pelanggan yaitu tercapainya kemenangan persaingan pasar (*market share*), meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan hubungan dengan pelanggan, dan meningkatkan kemitraan.

Pada sasaran pertama tercapainya kemenangan persaingan pasar (*increase market share*) yang menjadi ukuran hasil (*lag indicator*) adalah pertumbuhan *market share*. Dan yang menjadi ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*)r jumlah pasien RSMA

Ukuran hasil (*lag indicator*) pada sasaran meningkatnya loyalitas pelanggan adalah tingkat retensi pelanggan/pasien. Dan yang menjadi pemicu (*lead indicator*) adalah pertumbuhan pemakaian produk/jasa yang disediakan oleh RSMA oleh pasien.

Pada sasaran strategis meningkatkan hubungan dengan pelanggan, yang menjadi *lag indicator* adalah tingkat kepuasan pelanggan/pasien. Dan yang menjadi *lead indicator* yaitu peningkatan kualitas pelayanan.

Dan yang menjadi *lag indicator* pada sasaran strategis kemitraan adalah jumlah kerjasama bertambah. Sedangkan yang menjadi pemicu bertambahnya jumlah kerjasama adalah program promosi.

5.4.3 Lag Indicator dan Lead Indicator pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada proses bisnis internal, yang menjadi sasaran strategis RSMA adalah *zero mistake*, pelayanan tepat waktu, dan meningkatkan sarana, prasarana dan alat.

Ukuran hasil (*lag indicator*) untuk sasaran strategis *zero mistake* adalah tingkat kesalahan, dan yang menjadi *lead indicator* adalah menurunnya tingkat kesalahan. Sasaran strategis selanjutnya adalah pelayanan tepat waktu, dimana waktu proses layanan menjadi *lag indicator* dan pelayanan yang semakin cepat menjadi *lead indicator*. Sasaran strategis yang terakhir adalah meningkatkan sarana, prasarana, dan alat. Ukuran hasil untuk strategis ini adalah penggunaan alat yang ada saat ini dibandingkan perencanaan penggunaan alat. Dan yang menjadi *lead indicator* adalah tingkat pemakaian sarana, prasarana, dan alat

5.4.4 Lag Indicator dan Lead Indicator pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

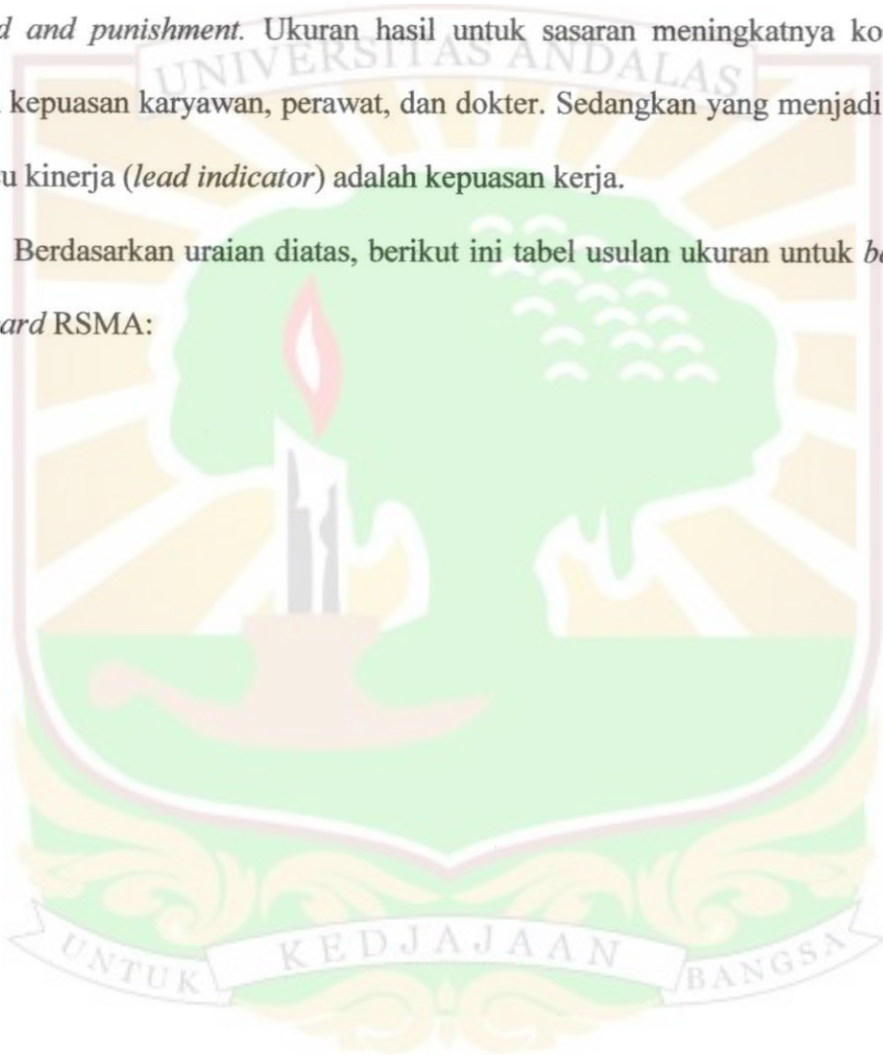
Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang menjadi sasaran strategis rumah sakit adalah meningkatnya produktivitas karyawan, penggunaan teknologi terbaru, mewujudkan SDM yang berkualitas, dan meningkatnya komitmen.

Ukuran hasil untuk sasaran meningkatnya produktivitas karyawan adalah *revenue* per karyawan dan yang menjadi *lead indicator* untuk sasaran ini adalah *strategic job*. Pada sasaran strategis penggunaan teknologi terbaru, yang menjadi *lag indicator* adalah tingkat kebutuhan teknologi dengan menggunakan teknologi

yang canggih dan terbaru, sedangkan yang menjadi *lead indicator* adalah investasi penggunaan teknologi terbaru.

Ukuran hasil untuk sasaran mewujudkan SDM yang berkualitas adalah tingkat produktivitas karyawan, dan yang menjadi ukuran pemacu kinerja adalah *reward and punishment*. Ukuran hasil untuk sasaran meningkatnya komitmen adalah kepuasan karyawan, perawat, dan dokter. Sedangkan yang menjadi ukuran pemacu kinerja (*lead indicator*) adalah kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, berikut ini tabel usulan ukuran untuk *balanced scorecard* RSMA:



Tabel 5.9

Usulan Ukuran (*measures*) *Balanced Scorecard* RSMA

Perspektif	Sasaran Strategis	<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>
Financial	Memaksimalkan keuntungan	<i>Net Income Growth</i> ROI	Pertumbuhan Pendapatan
	Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Pendapatan Internal (pasien)	Bauran Pendapatan (<i>Revenue Mix</i>)
	Efisiensi biaya	<i>Decrease average cost per unit service</i>	Efisiensi biaya
	Pemanfaatan Aktiva	<i>Asset Turn Over</i>	Peningkatan pemanfaatan aktiva (<i>asset turn over yang tinggi</i>)
Pelanggan	Meningkatkan loyalitas pelanggan	Retensi pelanggan	pertumbuhan pemakaian produk oleh pasien
	Meningkatkan hubungan dengan pasien	Kepuasan pasien	Peningkatan kualitas pelayanan
	Tercapainya kemenangan persaingan pasar (<i>market share</i>)	Pertumbuhan <i>market share</i>	Jumlah pasien
	Meningkatkan kemitraan	Jumlah kerjasama bertambah	Program promosi
Proses Bisnis Internal	<i>Zero mistake</i>	Tingkat kesalahan	Menurunnya tingkat kesalahan
	Pelayanan tepat waktu	waktu proses layanan	Pelayanan yang semakin cepat
	Meningkatkan sarana dan prasarana dan alat (SPA)	<i>Actual utilization vs planned utilization</i>	Tingkat pemakaian
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatnya produktivitas karyawan, perawat, dan dokter	<i>revenue per karyawan</i>	<i>Strategic job</i>
	Penggunaan teknologi terbaru	Kebutuhan teknologi	Investasi penggunaan teknologi terbaru
	Mewujudkan SDM yang berkualitas	tingkat produktivitas karyawan	<i>Reward dan punishment</i>
	Meningkatnya komitmen	Kepuasan karyawan	Kepuasan kerja

Sumber: Data yang Dianalisis

5.5 Analisis Inisiatif Strategis

Setelah menentukan ukuran (*measures*) pada masing-masing perspektif, langkah selanjutnya adalah penentuan target. Namun, dikarenakan penentuan

target ditetapkan oleh pihak perusahaan, maka penulis tidak memberikan usulan target.

Setelah *lag indicator* maupun *lead indicator* ditentukan, maka inisiatif strategis dapat dirumuskan. Inisiatif strategis merupakan langkah strategis untuk mewujudkan sasaran strategis. Inisiatif strategis dikenal juga dengan nama program, dimana program-program yang dibuat guna mencapai sasaran strategic. Oleh karena itu, penulis melanjutkan pada tahap selanjutnya, yaitu penentuan inisiatif strategis untuk *balanced scorecard* RSMA.

5.5.1 Inisiatif Strategis Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan, program yang dibuat dalam upaya mencapai sasaran strategisnya adalah peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya operasional serta pengawasan (*monitoring*) anggaran, sehingga diharapkan dapat mengefektifkan dan mengefisienkan penggunaan biaya agar tercapainya pertumbuhan pendapatan dan keuntungan yang maksimal.

5.5.2 Inisiatif Strategis Perspektif Pelanggan

Inisiatif strategis yang dikembangkan pada perspektif pelanggan adalah penerapan system *costumer relationship management* (CRM), dan *costumer loyalty* program, membangun kemitraan dengan pelanggan, riset pasar (*industry*), dan perencanaan promosi, dimana inisiatif strategis ini dapat mendukung tercapainya sasaran strategis peningkatan hubungan dengan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemenangan persaingan pasar (*market share*), dan terjalinnya kemitraan yang baik dengan institusi lain.

5.5.3 Inisiatif Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal terdapat empat inisiatif strategis, yaitu pelatihan dan evaluasi terhadap karyawan, pengoptimalan pelaksanaan pekerjaan, identifikasi kebutuhan SPA, pemeliharaan SPA, audit penggunaan SPA, dan pelatihan *strategic job*. Dimana inisiatif strategis tersebut sebagai upaya dalam mencapai sasaran strategis *zero mistake*, pelayanan tepat waktu, dan meningkatkan sarana, prasarana dan alat (SPA)

5.5.4 Inisiatif Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Inisiatif strategis yang dikembangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pelatihan *strategic job*, identifikasi kebutuhan teknologi, pelatihan dan diklat karyawan, peningkatan kepuasan kinerja. Inisiatif strategis ini mendukung tercapainya sasaran strategis meningkatnya produktivitas karyawan, penggunaan teknologi terbaru, mewujudkan SDM yang berkualitas, dan meningkatnya komitmen.

Berdasarkan uraian diatas, berikut ini tabel usulan inisiatif strategis untuk *balanced scorecard* RSMA:



Tabel 5.10

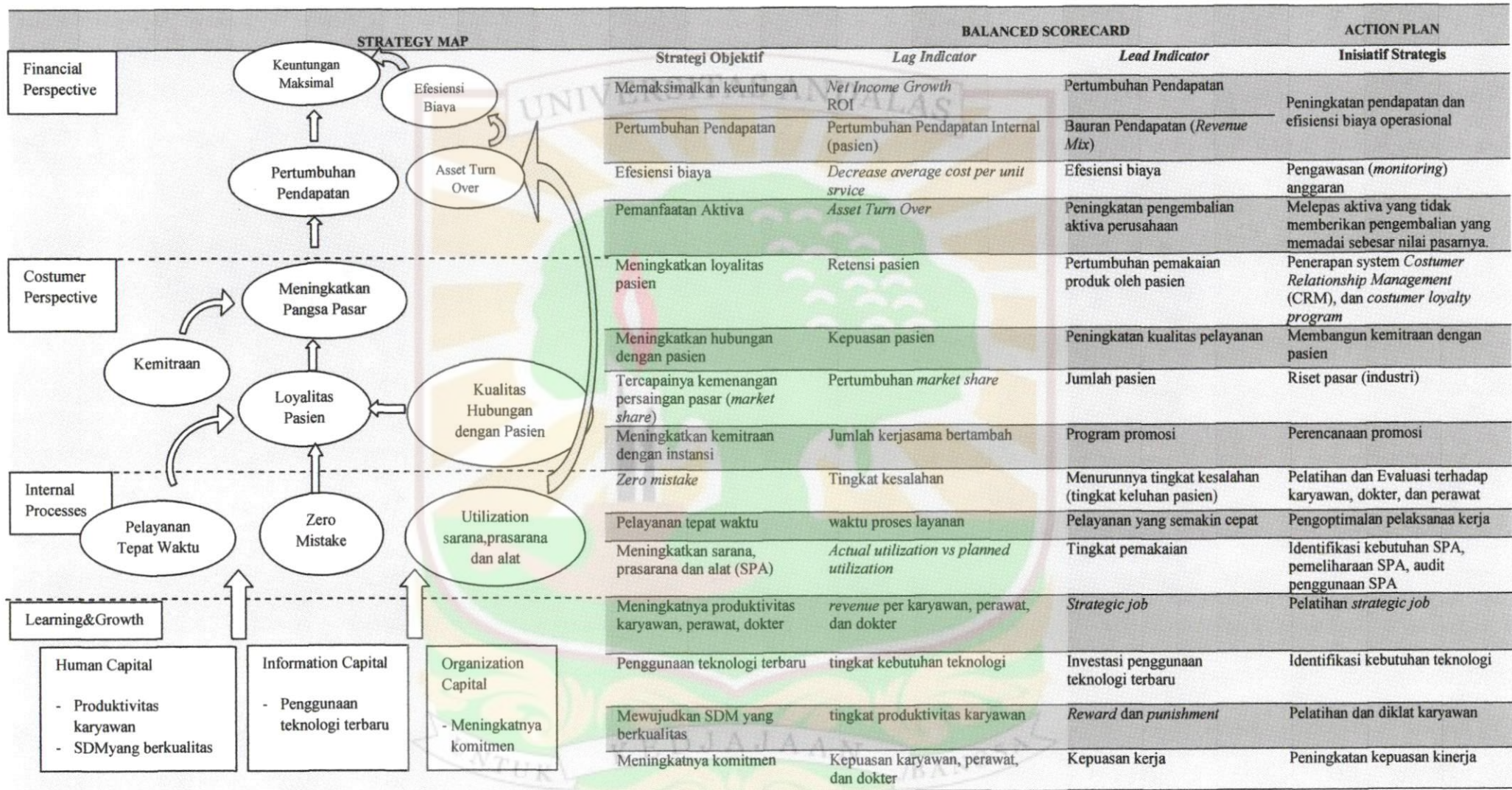
Usulan Inisiatif Strategis *Balanced Scorecard* RSMA

Perspektif	Sasaran Strategis	Lag Indicator	Lead Indicator	Inisiatif Strategis
Financial	Memaksimalkan keuntungan	<i>Net Income Growth ROI</i>	Pertumbuhan Pendapatan	Peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya operasional
	Pertumbuhan Pendapatan	Pertumbuhan Pendapatan Internal (pasien)	Bauran Pendapatan (<i>Revenue Mix</i>)	
	Efisiensi biaya	<i>Decrease average cost per unit srvice</i>	Efisiensi biaya	Pengawasan (<i>monitoring</i>) anggaran
	Pemanfaatan Aktiva	<i>Asset Turn Over</i>	Peningkatan pengembalian aktiva perusahaan	Melepas aktiva yang tidak memberikan pengembalian yang memadai sebesar nilai pasarnya.
Pelanggan	Meningkatkan loyalitas pasien	Retensi pasien	Pertumbuhan pemakaian produk oleh pasien	Penerapan system <i>Costumer Relationship Management</i> (CRM), dan <i>costumer loyalty program</i>
	Meningkatkan hubungan dengan pasien	Kepuasan pasien	Peningkatan kualitas pelayanan	Membangun kemitraan dengan pasien
	Tercapainya kemenangan persaingan pasar	Pertumbuhan <i>market share</i>	Jumlah pasien	Riset pasar (industri)
	Meningkatkan kemitraan dengan instansi	Jumlah kerjasama bertambah	Program promosi	Perencanaan promosi
Proses Bisnis Internal	<i>Zero mistake</i>	Tingkat kesalahan	Menurunnya tingkat kesalahan	Pelatihan dan Evaluasi terhadap karyawan
	Pelayanan tepat waktu	waktu proses layanan	Pelayanan yang semakin cepat	Pengoptimalan pelaksanaan pekerjaan
	Meningkatkan sarana dan prasarana dan alat (SPA)	<i>Actual utilization vs planned utilization</i>	Tingkat pemakaian	Identifikasi kebutuhan SPA, pemeliharaan SPA, audit penggunaan SPA
Learning and Growth	Meningkatnya produktivitas karyawan	<i>revenue per karyawan</i>	<i>Strategic job</i>	Pelatihan <i>strategic job</i>
	Penggunaan teknologi terbaru	Tingkat kebutuhan teknologi	Investasi penggunaan teknologi terbaru	Identifikasi kebutuhan teknologi
	Mewujudkan SDM yang berkualitas	tingkat produktivitas karyawan	<i>Reward dan punishment</i>	Pelatihan dan diklat karyawan
	Meningkatnya komitmen	Kepuasan karyawan	Kepuasan kerja	Peningkatan kepuasan kinerja

Berikut rancangan *balanced scorecard* template secara utuh yang terdiri dari *strategy map*, *objective strategic*, *lag indicator*, *lead indicator* dan inisiatif strategis empat perspektif *balanced scorecard* dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 5.2 Balanced Scorecard Template RSMA



BAB VI

PENUTUP

Bab enam berisikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian yang telah peneliti lakukan, serta saran-saran bagi rumah sakit dan juga untuk penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab V, dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. RSMA belum mengenal metode pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*. Selama ini mereka hanya menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan nasional dengan menggunakan BOR, ALOS, BTO, TOI, NDR, GDR, dan jumlah kunjungan pasien.
2. Berdasarkan analisis visi, misi, nilai dan strategi RSMA, dapat diusulkan 15 sasaran (*objective*) strategis, yang terbagi dalam 4 sasaran strategis pada perspektif keuangan, 4 sasaran strategis perspektif pelanggan, 3 sasaran strategis perspektif proses bisnis internal, dan 4 sasaran strategis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. KPI pada perspektif keuangan RSMA menggunakan ukuran ROI, *Net Income Growth*, bauran pendapatan, dan *Asset Turn Over*
4. KPI pada perspektif pelanggan RSMA menggunakan ukuran tingkat retensi pelanggan, loyalitas pelanggan, pertumbuhan market share, dan pertumbuhan tingkat kerjasama

5. KPI pada perspektif internal proses menggunakan ukuran *utilization* sarana, prasarana, dan alat, tingkat kesalahan, dan waktu proses layanan.
6. KPI pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menggunakan ukuran tingkat produktivitas karyawan, komitmen karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti hanya menggunakan data sekunder yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sehingga kurangnya informasi yang diperoleh dari pihak manajemen rumah sakit dikarenakan ada beberapa informasi yang tidak tercatat pada data-data yang dimiliki rumah sakit.

6.3 Saran

1. Manajemen RSMA perlu melakukan edukasi tentang konsep BSC. Hal ini dapat dilakukan melalui seminar, pelatihan, membaca buku-buku yang berkaitan dengan *balanced scorecard* sehingga manajemen memahami mengenai konsep ini dan dapat mengkomunikasikannya kepada seluruh pihak di RSMA.
2. Pihak rumah sakit sebaiknya menggunakan konsep *balanced scorecard* untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis rumah sakit.
3. Visi dan misi yang telah dirancang oleh RSMA perlu dievaluasi kembali karena pernyataan visi dan misi menjadi bagian yang paling kelihatan dan

dilihat publik dalam proses manajemen strategis dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan rumah sakit, sehingga pernyataan visi dan misi tersebut tidak hanya menjadi sebuah pajangan, tapi dapat menjadi sebuah alat yang efektif untuk berkomunikasi dengan *stakeholder*.

4. Penelitian selanjutnya diharapkan juga menggunakan data primer dengan melakukan wawancara ataupun menyebarkan kuesioner, agar data yang didapat lebih akurat dan teruji.



DAFTAR PUSTAKA

- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. Jurnal Akuntansi & Keuangan, Vol.2 No.1 Hal. 21-35.
- David, Fred R. 2004. *Strategic Management*. Edisi ke-9. Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, Robert S, dan David P Norton. 1992. *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- _____. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Diterjemahkan Oleh: Peter R. Yosi Pasla. Erlangga. Jakarta.
- _____. 2001. *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Publishing Corp. Boston.
- _____. 2003, *Penerapan Balanced Scorecard*. A. Usmara, *Implementasi Strategik: Kebijakan dan Proses*. Amara Books. Jogjakarta.
- _____. 2004. *Strategy Maps Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing Corp. Boston.
- Kaplan, Robert S, David P Norton, dan Bjarne Rugelsjoen. 2010. *Managing Alliances with the Balanced Scorecard*. Harvard Business Review.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. 2008. "Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard". Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Mulyadi, 2001. "Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan", Cetakan Kesatu, Salemba Empat. Jakarta.
- N, Imelda R.H. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi & Keuangan, Volume 6 No. 2, halaman 106-122.
- Nany, Magdalena, Lyna Raharjo, dan Kartika Winda Handini. 2008. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Manajemen pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu*. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan, Volume 4 No 1, halaman 48-56.
- Niven, Paul R. 2002. "Balanced Scorecard, Step By Step: Maximizing Performance and Maintaining Result". New York: Harvard Business School Press.

Rangkuti, Freddy. 2011. "Swot Balanced Scorecard". Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Sekaran, Uma. 2006. "Research Methode for Business". Salemba Empat. Jakarta.

Sipayung, Friska. 2009. *Balanced Scoreard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*. Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 2 No 1, halaman 7-14.

Sugiyono, 2009, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D", Alfabeta. Bandung.

Tangen, Stefan. 2004. *Performance Measurement: from philosophy to practice*. International Journal of Productivity and Performance Management Vol 53 No 8 page 726-737. Emeraldinsight.

