

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH  
SATU TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA  
(Studi Kasus Pada RSUD Dr. R. SOSODORO  
DJATIKOESOEMO BOJONEGORO)**

**ARTIKEL ILMIAH**



Oleh :

**RIZAL AZIS DWICAHYO**  
**2011310409**

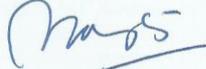
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2015**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Rizal Azis Dwicahyo  
Tempat, Tanggal Lahir : Bojonegoro, 02 Desember 1991  
N.I.M : 2011310409  
Jurusan : Akuntansi  
Program pendidikan : Strata 1  
Konsetrasi : Sistem Informasi  
Judul : Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu Tolok Ukur  
Dalam Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Dr. R.  
Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro)

### Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,  
Tanggal : 19-03-2015



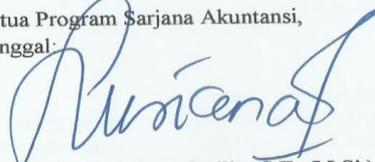
(Triana Mayasari, SE., Ak., M.Si. CA)

Co. Dosen Pendamping  
Tanggal : 13-04-2015



(Romi Ilham, S.Kom., MM.)

Ketua Program Sarjana Akuntansi,  
Tanggal:



(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si.)

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI SALAH SATU  
TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA  
(Studi Kasus Pada RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO  
BOJONEGORO)**

Rizal Azis Dwicahyo  
STIE Perbanas Surabaya  
Email : [rizalazis46@gmail.com](mailto:rizalazis46@gmail.com)

**ABSTRACT**

*In Order to sustain and develop aggressively in long term, company needs to translate its vision, mission and strategy into action plans balanced Scorecard strategy map. This research aims to analyze a strategy map and performance measurement at RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo. There are several results of this research: (1) Strategic objective of financial perspective, which is the level of financial independence can be achieved through increased revenue and reduced costs (2) Strategic objective of customer perspective, which is improving the quality of health care that is easy and affordable according purchasing power of the whole society, and of services to the whole society with high quality health services and professionals with the latest technology, (3) Strategic objectives of internal business process is increasing of The company that owns the facility makes Hospital Management System supported with high quality services, (4) Strategic objective of learning and growth perspective, which is a Vendor that makes managing the improvement and development of human resources of high quality in the field of health so that the realization of human resources competent, qualified, professional, and dedicated to serving the community. The determination of performance measurement at RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo is based on strategy map of each perspective. Strategic objectives of four perspectives which are also interconnected, comprehensive and balance. In fact, the analyze of Balanced Scorecard management system helps RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo in implementing corporate strategy effectively to gain sustainable success in the future.*

**Key Words** : *Balanced Scorecard, Strategy Map, Performance Measurement, Targets, Initiative Strategic.*

**PENDAHULUAN**

Pada era globalisasi ekonomi yang disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi yang semakin canggih sehingga berdampak pada semakin cepat terjadi perubahan pada lingkungan usaha dan semakin ketat persaingan pada dunia bisnis. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas

produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 2005). Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih

memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai".

Pada tingkat persaingan global ini, pengukuran kinerja suatu perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa yang akan datang. Suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha yaitu sistem manajemen *Balanced Scorecard*, karena dengan menggunakan sistem manajemen ini maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Sehingga diperlukan penerapan visi, misi, dan strategi yang tepat pada perusahaan agar dapat terus menjalankan usaha dan dapat bertahan hidup.

Rumah sakit umum daerah merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum daerah sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang, maka penulis dapat menarik suatu rumusan masalah adalah sebagai berikut (1) Bagaimana analisis *strategy map* pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dalam menjelaskan

sasaran strategis dan penciptaan nilai? (2) Bagaimana analisis tolok ukur pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dalam menerjemahkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map*?

Adapun Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah (1) Menganalisis *strategy map* RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO dalam menjelaskan sasaran strategis dan penciptaan nilai. (2) Menganalisis tolok ukur kinerja RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO BOJONEGORO dalam menerjemahkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map*.

## **RERANGKA TEORITIS**

### **Definisi Pengukuran Kinerja**

Anderson dan Clancy (1991) dalam Yuwono *et al.* (2006) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: "*feedback from the accountant to management that provides information about how well the action represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities*". Anthony *et al.* (1997) dalam Yuwono *et al.* (2006) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: "*the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.*"

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

### **Tujuan Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi

perusahaan. Hal ini dikarenakan pada dasarnya pengukuran kinerja merupakan penilaian perilaku dalam melaksanakan peran untuk pencapaian tujuan perusahaan. Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

### **Manfaat Pengukuran Kinerja**

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Yuwono *et al.* (2006) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

### **Visi dan Misi**

#### **1. Visi**

Pengertian visi adalah keadaan organisasi yang diharapkan terwujud di masa depan. Visi mengarahkan kepada organisasi, ingin menjadi apa organisasi di masa mendatang. Sedangkan Mulyadi (2001) mendefinisikan sebagai “gambaran kondisi

organisasi yang akan diwujudkan di masa depan”. Visi akan mengarahkan organisasi pada saat ini untuk berjalan kearah yang dicita- citakannya tersebut. Visi jelas sangat membantu dalam menjabarkan ke dalam tujuan organisasi dan dalam pemilihan sasaran strategis yang sejalan dengan tujuan tersebut.

#### **2. Misi**

Menurut Wibisono (2006,p.46) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pernyataan misi suatu organisasi menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya, dan bagaimana melakukannya.

### **Tujuan dan Strategi Perusahaan**

Dalam organisasi dibutuhkan tujuan dan bentuk pernyataan atau rumusan yang menunjukkan kegunaan atau alasan keberadaan organisasi tersebut, pernyataan yang berfungsi untuk mengkoordinasi, menuntun, memberikan arah bagi para anggota organisasi. Tanpa adanya tujuan yang luas, stabil, dan langgeng manajer dan karyawan tidak memiliki kepastian dan tidak tahu apa yang akan dilakukan. Untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, organisasi mengembangkan strategi-strategi guna menunjukkan jalan yang dikehendaki manajemen dalam mencapai tujuan. Strategi mencakup pedoman-pedoman tindakan umum, seperti menganggap bahwa pelanggan selalu benar, serta program dan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, seperti menghasilkan produk tertentu .

## Rumah Sakit

Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh. Di dalam organisasinya terdapat banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Untuk dapat menjalankan fungsinya, diperlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (renstra), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu renstra dapat disebut baik apabila perencanaan tersebut dapat ditindaklanjuti secara praktis ke dalam program-program operasional yang berorientasi kepada economic - equity - quality. Artinya rumah sakit dikelola secara efektif dan efisien, melayani segala lapisan masyarakat dan berkualitas.

## Strategi Map

Pengertian strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggukan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Glueck dan Jauch, 1989 dalam Murad dan Henry Sitanggang, 2007). Strategi menjelaskan bagaimana usaha perusahaan untuk menciptakan nilai bagi shareholdersnya. Salah satu identifikasi strategi dengan memetakan pola-pola ke dalam kerangka kerja, di kembangkan oleh Kaplan dan Norton yang disebut *strategy map*, *strategy map* dalam kerangka *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka kerja yang menggambarkan bagaimana strategi dapat menghubungkan intangible asset dan proses penciptaan nilai serta mendiskripsikan proses transformasi intangible asset menjadi keluaran pelanggan dan keuangan yang *tangible*. *Customer perspective* mendefinisikan proposisi nilai untuk pelanggan yang

ditargetkan, *internal process perspective* mengidentifikasi *critical few processes* yang diharapkan memiliki dampak besar pada strategi, sedangkan *learning and growth perspective* mengidentifikasi *intangible asset* yang paling penting untuk strategi. Tujuan dalam keempat persektif terkait dengan *cause and effect relationship*. Pembangunan *strategy map* dimulai dengan perspektif pelanggan, internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

## Konsep *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajemen-manajer di seluruh organisasi. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu (1) kartu skor, dan (2) berimbang (Mulyadi, 2001:2). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang dihasilkan hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini di gunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif diukur secara berimbang antara pencapaian inerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern maupun kinerja yang bersifat ekstern.

Anthony *et al.* (2000) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran dan sistem manajemen yang memandang kinerja unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. "Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja

dengan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicator*). Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) *Balanced Scorecard*, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari top-management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang, dan bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja financial dan non financial dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.

### **Perspektif *Balanced Scorecard***

#### **a. Perspektif Keuangan**

*Balanced Scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan

kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2000). *Balanced scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2000) sebagai berikut: (a) Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*). (b) Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*). (c) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap, yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda.

#### **b. Perspektif Pelanggan**

Pada perspektif pelanggan *balanced scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting-kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan

pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran (Kaplan dan Norton, 2000, 55).

#### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (2000) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu: (a) Proses inovasi, Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan. (b) Proses operasi, Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi. (c) Pelayanan purna jual, adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dan lain-lain.

#### d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk/jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu: sumber daya manusia, sistem dan prosedur. Tolak ukur kinerja keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem, dan prosedur. Untuk memperkecil kesenjangan itu, maka suatu badan usaha harus melakukan investasi dalam bentuk re-skilling karyawan, yaitu: meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, serta menata ulang prosedur yang ada.

#### **Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, customer, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional,

yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, (4) terukur.

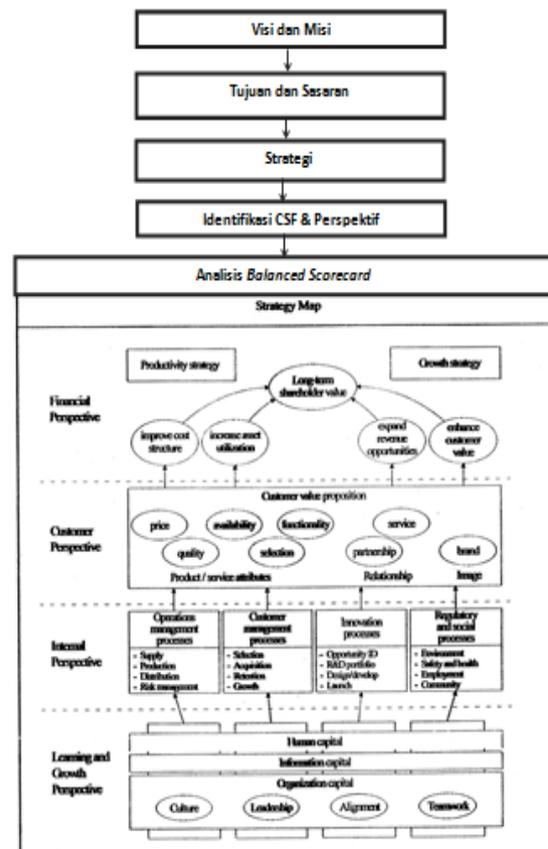
Nugroho Widjanto (2004) juga menyatakan bahwa di samping keunggulan-keunggulan, *Balanced Scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan, misalnya: (1) Hubungan sebab akibat dalam *Balanced Scorecard* harus diuji melalui proses “pembuktian” yang cukup panjang. (2) Tidak semua ukuran harus menunjukkan perbaikan, karena kadang kala perbaikan dalam suatu tolok ukur akan diimbangi dengan penurunan tolok ukur yang lain. (3) Ukuran yang digunakan tidak hanya bersifat objectif (seperti pangsa pasar atau MCE), melainkan juga bersifat subjektif (seperti halnya rating pelanggan). (4) Inisiatif program kerja yang digunakan perlu dikaji ulang dengan seksama, khususnya dikaitkan dengan strategi jangka panjang perusahaan. (5) Evaluasi terhadap kinerja hendaknya tidak hanya didasarkan pada aspek operasional seperti termuat dalam *Balanced Scorecard*, melainkan juga harus dikaitkan dengan pertimbangan financial.

### Keterkaitan *Balanced Scorecard* dengan *Strategy Map*

Dalam penyusunan strategi, perspektif keuangan dengan tema pertumbuhan pendapatan direalisasikan melalui pertumbuhan sumber pendapatan baru dan peningkatan hubungan dengan pelanggan yang telah ada. Sedangkan tema produktifitas direalisasikan melalui efisiensi biaya dan manajemen aset yang ada.

Perspektif pelanggan merupakan strategi yang menjelaskan bagaimana pertumbuhan tersebut akan dipenuhi. Perspektif proses bisnis internal dan

aktivitas spesifik membuat perusahaan unggul dalam mendukung proporsi nilai pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kompetensi, teknologi dan iklim bertindak yang dapat mendukung proses dan aktivitas bisnis perusahaan. *Strategy map* di gunakan sebagai *starting point* dalam penyusunan *Balanced Scorecard* karena data berfungsi mendeskripsikan strategi dan mendorong pendekatan yang lebih inovatif menuju implementasi strategi. Strategi diterapkan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, strategi ini juga berguna untuk menggambarkan pendekatan yang akan dilakukan oleh perusahaan agar hasil realitas yang diperoleh sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.



Gambar 2.1  
Kerangka Pemikiran

## **METODE PENELITIAN**

### **Klasifikasi Sampel**

Subjek dalam penelitian ini adalah suatu data dari salah satu rumah sakit yang ada di daerah Bojonegoro yaitu RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro. Fokus penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini adalah penerapan *balanced scorecard* sebagai salah satu tolok ukur dalam pengukuran kinerja. Hal ini dimaksudkan agar penelitian ini lebih terfokus sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Untuk mempermudah peneliti mendapatkan informasi dan data, maka peneliti membatasi penelitian ini dari tahun 2011 sampai tahun 2013.

### **Data Penelitian**

Semua data yang telah terkumpul yaitu merupakan informasi dari narasumber pada RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro dan hasil pengamatan peneliti akan diolah dan dianalisa untuk menghasilkan suatu temuan. Temuan tersebut selanjutnya akan diinterpretasikan dengan struktur penulisan bersifat deskriptif.

Kriteria interpretasi temuan penelitian:

#### **1. Perspektif Keuangan**

RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba dengan cara meningkatkan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*), meningkatkan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*), meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

#### **2. Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai

ukuran pelanggan, seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran.

#### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi *value proposition* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns*.

#### **4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu Kapabilitas pekerja yang merupakan bagian dari kontribusi pekerja pada perusahaan seperti kepuasan pekerja, retensi pekerja dan produktivitas pekerja; Kapabilitas Sistem Informasi merupakan tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan; Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

### **Instrumen Penelitian**

Penelitian ini menggunakan instrument penelitian daftar pertanyaan atau yang disebut wawancara dan menggunakan dokumentasi data-data perusahaan yang bersifat kepustakaan.

### **Teknik Analisis**

Dalam penelitian ini, analisis data difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data. Menurut Sugiono (2007:89) Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan

dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Aktivitas dalam analisis data dalam penelitian ini mengikuti model Miles dan Hiberman yang dikutip dalam Sugiyono (2007:91-99) mencakup:

### 1. *Data reduction*

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas. Peneliti selanjutnya melakukan abstraksi data kasar tersebut menjadi uraian singkat atau ringkasan.

### 2. *Data display*

Pada tahap display ini, data disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, selanjutnya merencanakan kerja berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

### 3. *Conclusion drawing*

Langkah berikutnya adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada, temuan berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

Semua hasil penelitian yang diperoleh dari RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro dikumpulkan, diolah, dan di analisis kemudian di susun rapi. Dokumen yang diperoleh dari pengumpulan data dikumpulkan, diseleksi, dilakukan pemilihan hal yang mana yang relevan dalam penelitian ini. Hasil wawancara yang telah dilaksanakan diklasifikasikan dan disusun secara

sistematik sesuai dengan pertanyaan yang di ajukan. Studi pustaka juga akan dilakukan untuk menunjang cakupan yang mendalam terhadap penelitian ini. Kemudian dari hasil penelitian lapangan maupun studi literature yang dilakukan, akan ditarik kesimpulan sesuai dengan kondisi yang terjadi, sehingga diperoleh jawaban dari permasalahan penelitian sekaligus memberikan saran yang mungkin dapat dijadikan alternative untuk RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo. Secara umum tahap-tahap yang dilakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

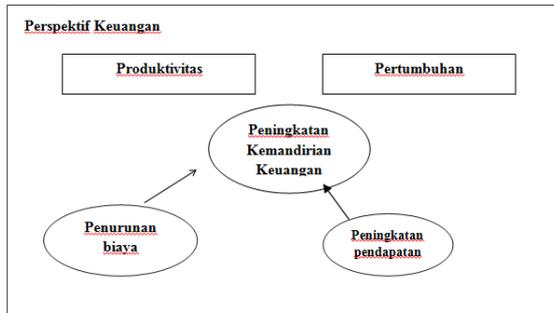
- a. Mengetahui gambaran umum perusahaan, visi, misi, tujuan, serta strategi perusahaan melalui survey pendahuluan.
- b. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang terjadi dalam perusahaan dan mengelompokkan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*.
- c. Mengidentifikasi indikator utama dari strategi perusahaan dan menjabarkan sasaran strategis yang ada pada *strategy map*, menentukan *objectives*, dan ukuran-ukuran dari masing-masing perspektif.
- d. Memberikan hasil analisis *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategik dalam pengimplementasian strategi.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis *Strategy Map* Pada Perspektif Keuangan**

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, (Kaplan & Norton, 2000). Peningkatan kemandirian keuangan merupakan sasaran strategis teratas perusahaan, dengan dicapainya peningkatan pendapatan maka perusahaan dapat tetap beroperasi dan memberikan kesejahteraan bagi staf. Penurunan biaya merupakan strategi

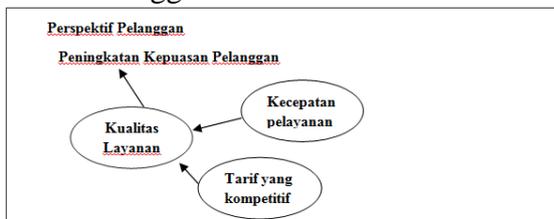
RSUD Dr.R. Sosodoro Djatikoesoemo karena pendapatan akan meningkat jika perusahaan dapat menurunkan biaya. Singkatnya, *strategy map* RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo dalam perspektif keuangan dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut:



**Gambar 4.1**  
**Strategy Map Perspektif Keuangan**

### Analisis *Strategy Map* pada Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil wawancara dan studi dokumentasi penulis menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang responsif, profesional, dan bermutu tinggi



**Gambar 4.2**  
**Strategy Map Perspektif Pelanggan**

### Analisis *Strategy Map* pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Tema strategi dalam perspektif ini adalah mewujudkan sistem manajemen pelayanan sesuai standart minimal Rumah Sakit, menciptakan sistem pencatatan dan pelaporan pelayanan kesehatan yang akuntabel, mewujudkan pasien *safety* dalam sistem pelayanan kesehatan, menyediakan peralatan kedokteran sesuai dengan standart Rumah Sakit kelas B dan

prioritas kebutuhan pelayanan, menyediakan bangunan fisik Rumah Sakit yang memadai dan memenuhi syarat, menyediakan peralatan non medik dan perkantoran sesuai kebutuhan pelayanan dan menyediakan peralatan kesehatan/kedokteran beserta pendukungnya untuk pengembangan layanan unggulan. Lebih lanjut, jika dituangkan dalam *strategy map* seperti pada gambar berikut.



**Gambar 4.3**  
**Strategy Map Perspektif Proses Bisnis Internal**

### Analisis *Strategy Map* pada Perspektif Pemelelajaran dan Pertumbuhan

Studi dokumentasi menunjukkan bahwa dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini, RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo berupaya untuk mewujudkan SDM yang kompeten, berkualitas, profesional dan berdedikasi tinggi dalam melayani masyarakat dan mewujudkan pengelolaan SDM Rumah Sakit yang akuntabel. Sesuai dengan pernyataan Robert S Kaplan dan David P. Norton (2004) bahwa *learning and growth perspective* menjelaskan *intangibile asset* dan perannya dalam strategi organisasi. *Intangible asset* digolongkan dalam tiga kategori, yaitu: *Human capital, information capital, and Organization capital.*



**Gambar 4.4**  
**Stragy Map Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

**Tolok Ukur Kinerja Perspektif Keuangan**

Pengukuran kinerja RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo pada perspektif keuangan dilakukan untuk mengetahui tingkat kemandirian keuangan rumah sakit, data diperoleh dari laporan realisasi anggaran.

**Tabel 4.1**  
**Pertumbuhan pendapatan (Sales Growth Rate)**

No	Tahun	Formula = $\frac{\text{Pendapatan tahun ini} - \text{pendapatan tahun sebelumnya}}{\text{Pendapatan tahun sebelumnya}} \times 100\%$	SGR (%)
1	2011	$\frac{50.563.088.350,00 - 36.080.920.850,56}{36.080.920.850,56}$	21,60
2	2012	$\frac{56.126.535.701,85 - 50.563.088.350,00}{50.563.088.350,00}$	11,00
3	2013	$\frac{60.838.123.390,99 - 56.126.535.701,85}{56.126.535.701,85}$	8,39

Berdasarkan data tiga tahun terakhir tingkat pertumbuhan pendapatan RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo pendapatan RS pada tahun 2013 secara kuantitas mengalami peningkatan, namun secara prosentase tingkat pertumbuhan menunjukkan penurunan, karena salah satu sumber pendapatan rumah sakit adalah pelayanan dari pasien asuransi (ASKES, JAMKESMAS dan JAMKESDA) yang cara pembayarannya dengan klaim. Dengan sistem pembayaran ini maka banyak pendapatan rumah sakit yang menjadi piutang terutama JAMKESMAS dan JAMKESDA. Hal ini menjadi kendala tidak imbangnya pengelolaan pembiayaan antara belanja dan penerimaan kas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tren perkembangan pertumbuhan pendapatan Rumah Sakit menurun.

**Tabel 4.2**  
**Cost Recovery Ratio (CRR)**

No	Uraian	2011 (Rp)	2012 (Rp)	2013 (Rp)
1	Pendapatan	50.563.088.350	56.126.535.701,85	60.838.123.390,99
2	Belanja operasional non belanja pegawai	39.983.794.004	52.207.046.698	64.796.488.713
3	Cost Recovery	126,46%	107,51%	93,89%

*Trend Cost Recovery* dari tahun 2011 sampai tahun 2013 mengalami penurunan. Namun demikian jika dibandingkan dengan standart minimal *cost recovery* yakni  $\geq 40\%$  maka pencapaian tersebut sudah dalam kategori baik.

**Tabel 4.3**  
**Tingkat kemandirian keuangan**

No	Tahun	Pendapatan	Total Belanja	Tingkat kemandirian (%)
1	2011	50.563.088.350	39.983.794.004	126,5
2	2012	56.126.535.701,85	52.207.046.698	107,5
3	2013	60.838.123.390,99	64.796.488.713	93,9

Berdasarkan data tiga tahun terakhir perkembangan tingkat kemandirian rumah sakit mengalami penurunan. Tingkat kemandirian terbesar dicapai pada tahun 2011 sebesar 126,5%, dan terendah pada tahun 2013 sebesar 93,9%.

**Tolok Ukur Kinerja Perspektif Pelanggan**

Pengukuran kinerja RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo pada perspektif konsumen, dilakukan untuk mengetahui kepuasan dan kepercayaan konsumen terhadap RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo. Ditinjau dari perspektif konsumen dijabarkan sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Jumlah Keluhan Tahun 2011 – 2013**

No	Tahun	Jumlah keluhan	Jumlah total pasien	% keluhan dari total pasien
1	2011	47	14.904	0,31%
2	2012	37	15.931	0,23%
3	2013	38	16.547	0,22%

Berdasarkan data tahun 2011 hingga tahun 2013 prosentase keluhan dari pasien semakin menurun, maka pencapaian pada strategi teratas dari perspektif pelanggan dapat dikatakan baik. Hal tersebut diakibatkan karena kualitas pelayanan rumah sakit dari tahun 2011 hingga tahun 2013 mengalami kemajuan seperti pelayanan parkir yang memadai sehingga membuat pengunjung merasa aman, sikap petugas pada loket pendaftaran yang ramah dan sopan dalam pelayanan, pelayanan satpam yang peduli dan ramah

kepada pengunjung rumah sakit, kenyamanan dan kebersihan dari ruang perawatan atau poli klinik, kejelasan informasi dokter, sikap dokter dan kedisiplinan dokter yang membuat pasien menjadi nyaman, pelayanan perawat, pelayanan farmasi, pelayanan radiologi, pelayanan laboratorium, pelayanan gizi, pelayanan fisioterapi, pelayanan hemodialisis yang memadai.

**Tabel 4.5**  
**Kunjungan Pasien Tahun 2011 – 2013**

Tahun	Kunjungan Pasien			%Peningkatan
	RAJA (Baru+Lama)	RANAP	Jumlah	
2011	98.648	14.904	113.552	3.89
2012	105.223	15.931	121.154	6.69
2013	108.688	16.547	125.235	3.37

Berdasarkan data tiga tahun terakhir, secara kuantitas pertumbuhan pasien menunjukkan perkembangan yang meningkat dari tahun 2011 sejumlah 113.552 menjadi 125.235 ditahun 2013. Sedangkan secara prosentase pertumbuhan jumlah pasien mengalami fluktuatif yaitu prosentase terbesar terjadi pada tahun 2012 yaitu 6,69% dan prosentase terkecil ditahun 2013 yaitu sebesar 3,37%.

### Tolok Ukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran kinerja RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo pada perspektif proses bisnis internal dilakukan untuk mengetahui terselenggaranya produk layanan kesehatan berbasis standar mutu. Ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dapat dijabarkan sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Instalasi Rawat Inap Tahun 2011-2013**

No	Uraian	Tahun		
		2011	2012	2013
1	Jumlah tempat tidur	293	293	293
2	Jumlah pasien masuk	14.904	15.931	16.547
3	Jumlah pasien keluar hidup	13.509	7.102	15.216
4	Jumlah pasien keluar mati	1.162	1.045	1.113
5	Pasien mati < 48 jam	585	567	543
6	Pasien mati > 48 jam	577	478	570
7	Jumlah hari perawatan	72.150	74.444	80.620

**Tabel 4.7**  
**Penilaian perspektif proses bisnis internal tahun 2011-2013**

No	Uraian	Tahun			Angka ideal
		2011	2012	2013	
1	GDR	79,3 ‰	71,2 ‰	68,2 ‰	≤ 45 ‰
2	BTO	68,82 kali	69,43 kali	55,73 kali	40-50
3	NDR	41,4 ‰	36,1 ‰	36,1 ‰	≤ 25 ‰
4	BOR	91,88 %	93,92 %	75,38 %	60-85
5	TOI	0,43 hari	0,41 hari	1,61 hari	1-3
6	ALOS	4,91 hari	4,71hari	4,94 hari	6-9

#### 1) *Gross Death Rate* (GDR)

Berdasarkan data tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, menunjukkan penurunan dari tahun 2011 sebesar 79,30/00 menjadi 68,20/00 ditahun 2013. Hal tersebut menunjukkan bahwa angka GDR semakin membaik, namun angka tersebut belum memenuhi standar yang telah dikeluarkan oleh Ditjen Bina Pelayanan Medik Departemen Kesehatan, karena pencapaian di tahun 2013 masih diatas standar yaitu lebih dari 450/00 atau 45 per 1.000 penderita keluar. Upaya yang dilakukan oleh pihak rumah sakit adalah melakukan pembenahan dan penambahan unit pelayanan intensif baik peralatan dan kompetensi tugas ditingkatkan guna menekan angka kematian pasien.

#### 2) *Bed Turn Over* (BTO)

Berdasarkan data tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 angka BTO mengalami penurunan dari tahun 2011 sebesar 68,82 menjadi 55,73 ditahun 2013. Hal tersebut menunjukkan bahwa angka BTO semakin membaik, namun angka BTO masih diluar standar karena belum berada dikisaran angka ideal yang dikeluarkan oleh Ditjen Bina Pelayanan Medik Departemen Kesehatan, yaitu berkisar antara 40-50 kali per tahun. Upaya yang dilakukan oleh pihak rumah sakit adalah menindaklanjuti dengan cara penambahan tempat tidur (TT) sehingga hal ini akan mengurangi kesenjangan dengan angka ideal yang distandarkan.

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

Berdasarkan data tahun 2011 sampai dengan 2013, NDR mengalami penurunan dari tahun 2011 sebesar 41,4 0/00 menjadi 36,1 0/00 ditahun 2013. Hal tersebut menunjukkan bahwa angka NDR semakin membaik, namun angka pencapaian NDR tersebut masih diatas nilai NDR yang dikeluarkan oleh Ditjen Bina Pelayanan Medik Departemen Kesehatan yaitu kurang dari 250/00 atau kurang dari 25 per 1.000 penderita keluar. Upaya yang dilakukan oleh pihak rumah sakit adalah melakukan pembenahan dan penambahan unit pelayanan intensif baik peralatan dan kompetensi tugas ditingkatkan guna menekan angka kematian pasien.

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

Berdasarkan tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, BOR mengalami penurunan dari tahun 2011 sebesar 91,88 % menjadi 35,78 % ditahun 2013. Hal tersebut menunjukkan bahwa angka BOR semakin membaik, namun masih dibawah standar ideal yang dikeluarkan oleh Ditjen Bina Pelayanan Medik Departemen Kesehatan yaitu berkisar 60-85%.

### 5) *Turn Over Interval* (TOI)

Berdasarkan data tahun 2011 sampai dengan 2013, menunjukkan bahwa selama tiga tahun terakhir TOI sudah memenuhi standar ideal yang dikeluarkan oleh Ditjen Bina Pelayanan Medik Departemen Kesehatan yaitu, berkisar 1-3 hari.

### 6) *Average Lenght Of Stay* (ALOS)

Berdasarkan data tahun 2011 sampai dengan 2013, menunjukkan bahwa rata-rata ALOS pada tiga tahun tersebut masih dibawah standar ideal yang dikeluarkan oleh Ditjen Bina Pelayanan Medik Departemen Kesehatan yaitu, berkisar 6-9 hari. Hal tersebut menjadikan indikasi bahwa tingkat efisiensi rumah sakit belum ideal.

## Tolok Ukur Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dilakukan untuk peningkatan kualitas SDM untuk pencapaian mutu pelayanan. Ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dijabarkan sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Tingkat Pendidikan Karyawan RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo**

Spesifikasi Pendidikan	2011		2012		2013	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
Strata 2 (S2)	31	7,08	31	7,08	30	6,21
D I, D II, DIII, S1	321	73,29	324	73,97	312	64,60
Total	352	80,39	355	81,05	332	70,81
SD, SMP dan SMA	84	19,18	82	18,72	0	0
Tidak berijazah	2	0,46	1	0,23	0	0
Lain-lain	-	-	-	-	141	29,19
Total	86	19,64	83	18,95	141	29,19
Jumlah Total	438	100	438	100	483	100

Berdasarkan data tiga tahun terakhir, pendidikan staf menunjukkan angka yang fluktuatif, angka pendidikan S2 tertinggi pada tahun 2011 dan 2012 yaitu sebanyak 31. Sedangkan untuk kualifikasi pendidikan S1, D I, D II, dan D III angka tertinggi pada tahun 2012 sebanyak 324 dan nilai terendah untuk kualifikasi pendidikan S 2 terjadi pada tahun 2013 yaitu sebesar 30. Sedangkan nilai terendah untuk kualifikasi pendidikan S1, D I, D II, dan D III terjadi pada tahun 2013 sebesar 312.

**Tabel 4.9**  
**Prosentase tenaga medis, perawat, perawat non medis dan tenaga non medis yang mengikuti diklat**

Tahun	Tenaga medis, perawat, perawat non medis & tenaga non medis yang mengikuti diklat	Jumlah SDM (orang)	%
2011	209	438	47,72
2012	407	438	92,92
2013	366	483	75,78

Berdasarkan data tiga tahun terakhir yaitu tahun 2011 sampai dengan 2013,

prosentase tenaga medis, perawat, perawat non medis dan tenaga non medis yang mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) menunjukkan perkembangan yang fluktuatif. Prosentase tertinggi pada tahun 2012 yang menunjukkan angka pencapaian 92,92 %. Hal tersebut dikarenakan spesifikasi tingkat pendidikan DI,DII,DIII dan S1 mengalami peningkatan pada tahun 2012 sehingga prosentase yang mengikuti diklat menunjukkan perkembangan.

## **KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

*Strategy map* berbasis *balanced scorecard* disusun dengan mengelompokkan sasaran strategis ke dalam 4 (empat) perspektif *balanced Scorecard*:

### a. Perspektif Keuangan

Sasaran strategis teratas perspektif keuangan RSUD Dr.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro yaitu peningkatan kemandirian keuangan. Berdasarkan strategi korporat bahwa pencapaian kemandirian keuangan dapat di capai melalui peningkatan pendapatan dan penurunan biaya.

### b. Perspektif Pelanggan

Perusahaan berupaya untuk meningkatkan kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan kesehatan. Berdasarkan strategi korporat bahwa pencapaian kualitas pelayanan kesehatan dapat dicapai melalui kecepatan dalam pelayanan terhadap pasien yang responsif, profesional, dan bermutu tinggi dan peraturan tarif Rumah Sakit yang kompetitif.

### c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Upaya yang dilakukan RSUD Dr.R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro dalam rangka mensukseskan pelaksanaan strategi pada perspektif keuangan dan pelanggan adalah mewujudkan sistem manajemen pelayanan sesuai standart minimal Rumah Sakit, menciptakan sistem pencatatan dan pelaporan pelayanan

kesehatan yang akuntabel, mewujudkan pasien *safety* dalam sistem pelayanan kesehatan, menyediakan peralatan kedokteran sesuai dengan standart Rumah Sakit kelas B dan prioritas kebutuhan pelayanan, menyediakan bangunan fisik Rumah Sakit yang memadai dan memenuhi syarat, menyediakan peralatan non medik dan perkantoran sesuai kebutuhan pelayanan dan menyediakan peralatan kesehatan/kedokteran beserta pendukungnya untuk pengembangan layanan unggulan.

### d. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro berupaya untuk mewujudkan SDM yang kompeten, berkualitas, profesional dan berdedikasi tinggi dalam melayani masyarakat dan mewujudkan pengelolaan SDM Rumah Sakit yang akuntabel.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan (1) Dari hasil penelitian ini sebagian besar dilakukam melauai teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi mengenai aktivitas perusahaan. Wawancara tidak dilakukan kepada semua staf yang ada, tetapi jajaran kepala bagian di kantor yang melingkupi *balanced scorecard*. Penulis menganalisis sistem manajemen *balanced scorecard* yang difokuskan untuk penjelasan sasaran-sasaran strategis dan peningkatan kinerja perusahaan. (2) Kurangnya informasi yang diperoleh dari pihak manajemen rumah sakit dikarenakan ada beberapa informasi tahun sebelumnya yang tidak tercatat pada data-data yang dimiliki rumah sakit. (3) Data mengenai ketidakhadiran pegawai pada tahun 2011-2013 tidak didapatkan dikarena data tersebut belum tersusun.

Adapun saran dalam penelitian ini adalah (1) Rumah Sakit sebaiknya lebih meningkatkan perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal. Dalam perspektif keuangan yang perlu diperbaiki

adalah Pengelolaan pendapatan sehingga tingkat kemandirian keuangan bisa ditingkatkan. Sedangkan dalam perspektif proses bisnis internal, yang perlu diperbaiki adalah *Gross Death Rate* (GDR), *Bed Turn Over* (BTO), *Net Death Rate* (NDR), *Bed Turn Over* (BOR), dan *Average Length Of Stay* (ALOS) sehingga dapat memenuhi angka ideal yang sudah ditetapkan. (2) Rumah sakit sebaiknya menambah serta memperbaharui sistem informasinya agar dapat meningkatkan pelayanan dan memperlancar aktivitas rumah sakit. (3) Tingkat pendidikan staf di RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Perlu ditingkatkan kembali begitu pula dengan staf yang mengikuti diklat perlu ditingkatkan.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Creelman, James dan Makhijani, Naresh. 2005. *Mastering Business in Asia Succeeding With The Balanced Scorecard Sukses Balanced Scorecard*. Jakarta: Ray Indonesia.
- Glueck W. F., dan Jauch, L. R. 2007. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, alih bahasa: Murad dan AR. Henry Sitanggang, edisi kedua, Erlangga, Jakarta.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M.Mowen, 2005. *Management Accounting*. Ed. 7, Jakarta: Penerbit Salemba
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- \_\_\_\_\_, 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Massachusetts: Harvard Business School Press
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP STIM YKPN* : Yogyakarta.
- Mardiyah, Aida Ainul. 2005. “ Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sitem Reward, Dan Profiy Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial” *SNA VIII*. Solo.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. (edisi ke-2). Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*. Edisi ke-2, Cetakan ke-1, Jakarta: Salemba Empat
- Ni Putu Yessi Christina. I Putu Sudana. 2013. “Penilaian Kinerja pada PT. Adhi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”. *E-Journal akuntansi Universitas Udayana* 5.3 Pp 516-529
- Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard Step by Step for Governmental and Nonprofit Agencies*. Newyork: John Wiley & Sons, Inc.
- Riduwan. 2004. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cetakan ketiga, Bandung: Alfabeta
- Sutopo, H.B. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta: Penerbit Universitas Sebelas Maret
- Umi Pratiwi. 2010. “Balanced Scorecard dan manajemen strategic”. *Jurnal*

*manajemen dan akuntansi Vol. 11. 2.*  
(oktober) Pp 166-174

Rita Wijayati. 2014. “Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada RSUD SELATPANJANG)”. *Pekbis Jurnal Vol.6, No.1* (Maret) Pp 66-73

Wibisono, Dermawan. (2006). *Manajemen Kinerja*. Erlangga, Jakarta.

Yin, Robert K. 2009. *Studi Kasus Desain dan Metode*, Jakarta: PT. Rajawali Pers

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan M.Ichsan, 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*: PT. Gramedia Pustaka Utama