

**ALTERNATIF PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA**

(Studi Kasus pada RSUD dr. Soediran Mangun Soemarso Kab. Wonogiri)



**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh  
Gelara Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Disusun oleh :**

***Farah Esa***

**B 200 050 253**

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN AKUNTANSI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2009**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu dan *cost effective*.

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima dilingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Dalam manajemen tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya ditekankan pada aspek keuangan karena ukuran keuangan ini mudah

dilakukan. Kinerja personal diukur hanya berkaitan dengan keuangannya saja. Menghadapi era globalisasi saat ini, perusahaan tidak mampu berkembang apabila hanya menggunakan pengukuran kinerja dengan ukuran keuangannya saja. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja manajemen dari aspek non keuangan, selain aspek keuangan yang selama ini diterapkan dalam manajemen tradisional. Adapun penilaian kinerja dilihat dari aspek non keuangan adalah dengan meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasoknya dan juga proses bisnis internal yang digunakan untuk melayani konsumennya.

Menghadapi lingkungan yang semakin cepat berubah, maka strategi perusahaan juga selalu ditentukan oleh kemampuannya dalam mengantisipasi adanya perubahan tersebut. Berkaitan dengan strategi itu sendiri, untuk dapat menilai dan mengukur kinerja suatu organisasi secara efektif dan komprehensif, maka penerapan konsep *Balanced Scorecard* ini dianggap mampu membantu dalam strategi suatu perusahaan.

*Balanced Scorecard* memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan kedalam strategi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, maka terlebih dahulu dijabarkan visi, misi, dan strategi perusahaan dari *top management* perusahaan karena hal ini menentukan proses berikutnya yang berupa transaksi strategis kegiatan operasional. Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan saja, melainkan dijabarkan lebih

lanjut kedalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa datang juga bagaimana unit usaha tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dimasa mendatang.

*Balanced Scorecard* sebenarnya telah lama dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P.Norton (Mulyadi, 2001). Konsep ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan dan juga dapat digunakan sebagai alat yang cukup penting untuk merefleksikan strategi yang telah dirumuskan pada tahap perumusan strategi kedalam sasaran-sasaran sinergik yang mencakup empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2001). Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan berasal dari aspek ini, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada kinerja non keuangan.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Perspektif keuangan bertujuan untuk melihat kontribusi penerapan suatu strategi pada laba perusahaan. Tolok ukur perspektif keuangan tergantung pada posisi perusahaan didaur hidup bisnis.

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard* melihat bahwa aspek pelanggan memainkan peranan penting dalam kehidupan perusahaan.

Loyalitas tolok ukur pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran. Apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan para pelanggan, menjadi hal penting dalam perspektif ini. Tolok ukur perspektif pelanggan adalah kebutuhan dan keinginan konsumen, kepuasan konsumen, hubungan dengan konsumen.

Dalam perspektif proses bisnis internal ada tiga hal penting yang menjadi perhatian perusahaan yaitu: inovasi, operasi dan pelayanan purna jual (Thomas Secakusuma, 1997). Tolok ukur proses bisnis internal memusatkan perhatian pada proses internal yang akan menghasilkan dampak terbesar bagi kepuasan pelanggan dan pencapaian sasaran keuangan suatu organisasi.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mempunyai tujuan menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Sehingga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong yang dihasilkannya kinerja istimewa. Perspektif ini menekankan pentingnya investasi masa depan terutama yang berkenaan dengan infrastruktur SDM seperti kapabilitas pekerja dan sistem informasi, motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

*Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Namun dalam penelitian ini yang digunakan sebagai obyek adalah organisasi jasa. Jasa atau pelayanan merupakan kinerja penampilan, tidak berwujud, cepat hilang, dan lebih dapat dirasakan daripada dimiliki serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut. Kondisi cepat dan lambatnya

perkembangan jasa sangat tergantung pada penilaian pelanggan terhadap kinerja yang ditawarkan pihak produsen jasa tersebut.

Rumah Sakit adalah suatu organisasi yang secara keseluruhan menawarkan jasa. Rumah Sakit yang menekankan pelayanan jasa kepada pasien sangat mungkin untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang menggunakan *Balanced Scorecard*. Tuntutan profesionalisme dan peningkatan mutu memaksa pihak Rumah Sakit untuk selalu memperbaiki kinerjanya. Dengan kinerja yang baik, tentunya akan menambah kepercayaan kepada Rumah Sakit, karena kepercayaan masyarakat merupakan faktor terpenting untuk menunjang kelangsungan hidup Rumah Sakit dan mengingat masyarakat merupakan pengguna jasa.

Konsep pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tidak hanya menggabungkan dari pengukuran-pengukuran dari berbagai perspektif yang sudah dijelaskan diatas, melainkan merupakan hasil dari proses atas bawah berdasarkan misi dan strategi suatu unit usaha tertentu. Misi dan strategi tersebut diterjemahkan dalam suatu tujuan dan pengukuran yang lebih nyata, tidak hanya mengukur hasil akhir saja melainkan juga aktivitas penentu dari hasil akhir itu sendiri. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis mengambil judul **“ALTERNATIF PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA (Studi Kasus pada RSUD dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri)”**.

## B. Perumusan Masalah

Metode penilaian kinerja menggunakan laporan keuangan memang cara termudah dalam menilai kinerja manajemen. Metode yang digunakan biasanya digunakan adalah dengan melihat tingkat profitabilitas, ROI, maupun EVA. Tetapi pengukuran yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi disfungsi karena beberapa alasan. Pertama hal itu dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Ketiga, menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior. Dan terakhir, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data. Karena itulah mulai dikembangkan pengukuran-pengukuran kinerja yang tidak hanya mengacu pada ukuran keuangan. Salah satu yang dikembangkan adalah penilaian dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan. Disini unit bisnis harus diberikan cita-cita dan diukur dari empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran.

Bertitik tolak pada latar belakang diatas, maka perumusan masalah yang dapat diambil adalah “ Bagaimanakah Alternatif Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri”.

### **C. Pembatasan Masalah**

Pada penelitian ini penulis membatasi masalah penelitian dengan pertimbangan biaya, manfaat, dan waktu yang tersedia. Adapun tahun penelitian terbatas hanya dua tahun, tahun 2007 dan tahun 2008 karena merupakan gambaran terakhir dari RSUD dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri.

### **D. Tujuan Penelitian**

Untuk itu tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Memberikan gambaran penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soediran Mangun Soemarmo Kabupaten Wonogiri.
2. Memberikan alternatif pengukuran yang komprehensif dalam menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai suatu pengukuran kinerja yang memperhitungkan aspek keuangan dan aspek non keuangan.



## **E. Manfaat Penelitian**

Data dan informasi yang diperoleh dari hasil penelitian serta hasil literatur yang berhubungan dengan masalah tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat.

Adapun manfaat yang dimaksud adalah:

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak Rumah Sakit mengenai alternatif pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Menambah wawasan dan pemahaman bagi pembaca mengenai penerapan teori pengukuran kinerja yang komprehensif dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang memperhitungkan aspek keuangan dan aspek non keuangan.

## **F. Sistematika Penulisan**

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab ini penulis akan menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pemikiran, dan sistematika penelitian dengan maksud untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dari skripsi ini.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini penulis akan menguraikan tentang teori-teori yang berhubungan dengan sistem pengukuran kinerja disuatu organisasi atau perusahaan, dan juga akan ditulis mengenai sistem

pengukuran kinerja perusahaan dan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

### **BAB III : METODA PENELITIAN**

Dalam bab ini penulis akan menguraikan tentang jenis penelitian, objek penelitian, sumber data, metoda pengumpulan data, pengukuran kinerja (*Balanced Scorecard*), instrumen penelitian, pengujian kualitas pengumpulan data, dan metoda analisis data.

### **BAB IV : GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT & ANALISIS DATA**

Pada bab ini menguraikan tentang objek penelitian, dan akan dianalisis data yang diperoleh dari temuan-temuan baik dari studi pustaka, wawancara maupun peninjauan lapangan dan mengevaluasi sistem pengukuran kinerja ditinjau dari konsep *Balanced Scorecard*.

### **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai masukan kepada perusahaan/ organisasi yang bersangkutan dan juga dapat digunakan sebagai acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya.