



UNIVERSITAS INDONESIA

**USULAN RANCANGAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA RSUD TARAKAN
JAKARTA**

TESIS

**Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister
Akuntansi**

**LORETTA
6605532588**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
KEKHUSUSAN STRATEGI KEUANGAN
JAKARTA
SEPTEMBER 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINILITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Lorettha
NPM : 6605532588
Tanda Tangan :
Tanggal : 01 September 2010



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Lorettha
NPM : 6605532588
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis : Usulan Rancangan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada RSUD Tarakan Jakarta

Telah berhasil dipertahankan di hadapan dewan penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada program studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr Timotius ()
Penguji : Dr Lindawati Gani ()
Penguji : Thomas H Secokusumo MBA ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 01 September 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kasih atas segala berkat yang diberikan sehingga Penulis dapat menyelesaikan Karya Akhir yang berjudul Usulan Rancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada RSUD Tarakan Jakarta. Karya Akhir ini disusun sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Pendidikan Magister Akuntansi Universitas Indonesia dengan konsentrasi Strategi dan Keuangan.

Dalam penulisan karya akhir ini penulis cukup banyak menerima bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karenanya dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada :

1. Bapak Dr Timotius selaku dosen pembimbing karya akhir, yang selalu menyempatkan waktunya untuk membimbing dan memberikan pengarahan bagi penulis dalam proses penyusunan karya akhir ini.
2. Papa dan Mama serta adik – adik penulis atas segala perhatian, pengertian, dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan karya akhir ini.
3. Santo yang memberikan dukungan bagi penulis selama menempuh pendidikan.
4. Ibu Dr Lindawati Gani dan Bapak Thomas H Secokusumo MBA sebagai dosen penguji, yang bersedia memberikan revisi, pemikiran dan analisa terhadap karya akhir ini.
5. Bapak Dr Hasanuddin AH MARS selaku Direktur RSUD Tarakan yang telah memberikan izin riset di RSUD Tarakan
6. Bapak Dr Julaga HCL Tobing MARS selaku Kepala Bidang Pelayanan yang telah membantu dalam memberikan data dan penjelasan yang diperlukan
7. Seluruh Staf Pengajar Magister Akuntansi Universitas Indonesia yang telah memberikan data dan pengetahuan yang bermanfaat bagi penulis
8. Seluruh staf dan pegawai Magister Akuntansi Universitas Indonesia

Penulis menyadari bahwa penulisan karya akhir ini masih jauh dari sempurna karena terbatasnya pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis menerima kritik dan saran yang membangun dari segala pihak demi penyempurnaan karya akhir ini

Akhir kata penulis berharap semoga karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan pihak – pihak yang berkepentingan

Jakarta, 01 September 2010

Penulis,
LORETTA



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lorettha
NPM : 6605532588

Program Studi : Magister Akuntansi

Departemen : Pendidikan

Fakultas : Ekonomi

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty – Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Usulan Rancangan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Pengukuran Kinerja Pada RSUD Tarakan Jakarta

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 01 September 2010

Yang menyatakan

(LORETTA)

ABSTRAK

Nama : Lorettha
Program studi : Master Accounting
Judul : Usulan Rancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada RSUD Tarakan Jakarta

Pada era persaingan kompetitif dan globalisasi, pelanggan menuntut lebih banyak variasi atas suatu produk disertai dengan kualitas yang lebih baik pula diikuti dengan pelayanan yang cepat dan efektif. Namun tidak banyak ukuran kinerja yang ada saat ini untuk mengukur dan memonitor apakah produk dan service yang diberikan kepada pelanggan dilakukan secara efektif dan efisien. Organisasi membutuhkan metode pengukuran kinerja yang inovatif yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kemajuan dari suatu organisasi untuk menuju misi, visi, tujuan strategik dari organisasi tersebut. *Balanced Scorecard* dikembangkan pertama kali oleh Robert Kaplan dan David Norton. Metode *Balanced Scorecard* menterjemahkan strategi organisasi ke dalam tujuan dari pengukuran kinerja, ukuran yang digunakan, target yang akan dicapai, dan initiatives yang diterjemahkan kedalam empat perspektif *balanced scorecard* yang seimbang dan saling berkaitan dengan konsep sebab akibat.

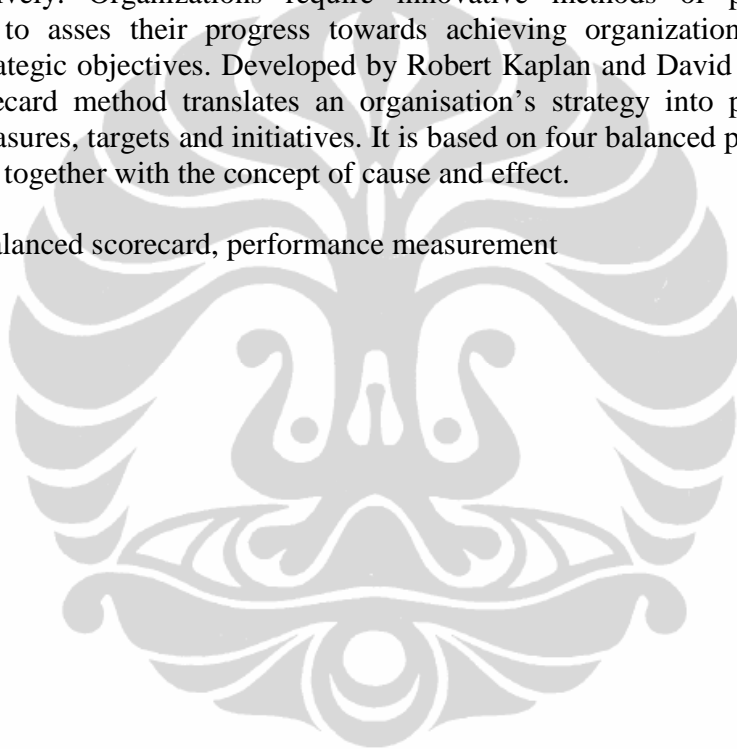
Kata kunci : *balanced scorecard*, pengukuran kinerja

ABSTRACT

Name : Lorettha
Study Program : Master of Accounting
Title : Proposal of Balanced Scorecard Design as Performance
Measurement Tools on RSUD Tarakan Jakarta

In today's competitive environment and globalized economy, customers are demanding more varieties and better quality products with faster and effective service delivery. Unfortunately, not many tools exist to measure and monitor the product and service effectively. Organizations require innovative methods of performance measurement, to assess their progress towards achieving organizational mission, vision, and strategic objectives. Developed by Robert Kaplan and David Norton, the balanced scorecard method translates an organisation's strategy into performance objectives, measures, targets and initiatives. It is based on four balanced perspectives, and links them together with the concept of cause and effect.

Key words : balanced scorecard, performance measurement



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Metodologi Penelitian.....	4
1.5 Pembatasan Masalah.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
II LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	7
2.1.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja.....	7
2.1.2 Pengukuran Kinerja Tradisional.....	10
2.1.3 Pengukuran Kinerja Non Tradisional.....	11
2.2 Visi, Misi, Nilai dan Strategi.....	12
2.2.1 Visi.....	12
2.2.2 Misi.....	13
2.2.3 Nilai.....	14
2.2.4 Strategi.....	14
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.3.1 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.3.2 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.3.3 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.3.3.1 Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>).....	21
2.3.3.2 Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>).....	22
2.3.3.3 Perspektif Bisnis Internal.....	24
2.3.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	26
2.3.4 Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>).....	26
2.3.4.1 Pengertian <i>Strategy Map</i>	26
2.3.4.2 Prinsip – Prinsip <i>Strategy Maps</i>	27
2.3.5 <i>Strategy-Focused Organization</i>	29

2.3.6	Keunggulan <i>BSC</i> dibanding Pengukuran Kinerja Konvensional.....	33
III	TINJAUAN UMUM RSUD TARAKAN.....	35
3.1	Sejarah RSUD Tarakan.....	35
3.2	Falsafah, Visi, Misi, Value, Kebijakan Mutu, Motto Budaya Kerja...36	
3.3	Profil RSUD Tarakan.....	38
3.4	Fasilitas Pelayanan.....	38
3.5	Kondisi Manajemen dan Operasional.....	41
3.5.1.	Stuktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	41
3.5.2.	Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	53
3.6	Program Kegiatan RSUD Tarakan.....	54
IV	PEMBAHASAN.....	55
4.1	Analisa <i>SWOT</i>	55
4.1.1	<i>Strength</i>	55
4.1.2	<i>Weakness</i>	55
4.1.3	<i>Opportunity</i>	56
4.1.4	<i>Threat</i>	57
4.2	Strategi Perusahaan.....	57
4.3	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	58
4.3.1	Perspektif Keuangan.....	62
4.3.1.1	Peningkatan Pendapatan.....	62
4.3.1.2	Penurunan Biaya.....	64
4.3.2	Perspektif Pelanggan.....	66
4.3.2.1	Peningkatan Kualitas Pelayanan.....	67
4.3.2.2.	Peningkatan Retensi Pelanggan.....	68
4.3.2.3	Peningkatan Kepuasan Pelanggan.....	69
4.3.2.4	Meningkatkan <i>Value Proposition</i> Pelanggan.....	69
4.3.3	Perpektif Proses Bisnis Internal.....	70
4.3.3.1	Pengembangan Jasa Pelayanan Baru.....	71
4.3.3.2	Percepatan waktu pelayanan dan waktu respon.....	71
4.3.3.3	Peningkatan Efektifitas Pengobatan.....	73
4.3.3.4	Pemenuhan Standar Kesehatan.....	73
4.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	74
4.3.4.1	Meningkatkan Kapabilitas Sumber Daya Manusia.....	74
4.3.4.2	Pengembangan Sistem Informasi dan Teknologi.....	75
4.3.4.3	Meningkatkan Kapabilitas Organisasi.....	75
4.4	Organisasi yang berfokus pada strategi.....	76
V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1	Kesimpulan.....	80
5.2	Saran.....	81



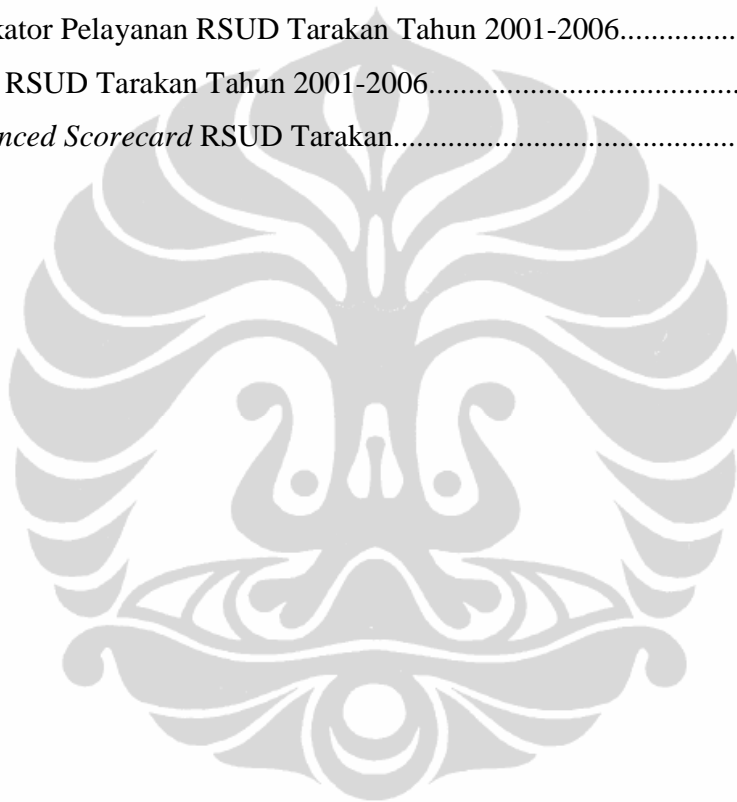
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Building The Strategy Map : The Financial Perspective</i>	22
Gambar 2.2 <i>Building The Strategy Map: The Customer Value Proposition</i>	23
Gambar 4.1 <i>Strategy Maps RSUD Tarakan</i>	61



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Sasaran Strategik RSUD Tarakan.....	58
Tabel 4.2 Penerimaan Swadana RSUD Tarakan Tahun 2004-2007.....	62
Tabel 4.3 Penerimaan Subsidi Pemerintah DKI Jakarta Tahun 2004-2007.....	63
Tabel 4.4 Rincian Biaya RSUD Tarakan Tahun 2004-2005.....	65
Tabel 4.5 Rincian Biaya RSUD Tarakan Tahun 2006-2007.....	65
Tabel 4.6 Indikator Pelayanan RSUD Tarakan Tahun 2001-2006.....	67
Tabel 4.7 LOS RSUD Tarakan Tahun 2001-2006.....	72
Tabel 4.8 <i>Balanced Scorecard</i> RSUD Tarakan.....	79



DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 LOS RSUD Tarakan Tahun 2001-2006.....	72
--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi RUSD Tarakan.....84



ABSTRAK

Nama : Lorettha
Program studi : Master Accounting
Judul : Usulan Rancangan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada RSUD Tarakan Jakarta

Pada era persaingan kompetitif dan globalisasi, pelanggan menuntut lebih banyak variasi atas suatu produk disertai dengan kualitas yang lebih baik pula diikuti dengan pelayanan yang cepat dan efektif. Namun tidak banyak ukuran kinerja yang ada saat ini untuk mengukur dan memonitor apakah produk dan service yang diberikan kepada pelanggan dilakukan secara efektif dan efisien. Organisasi membutuhkan metode pengukuran kinerja yang inovatif yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kemajuan dari suatu organisasi untuk menuju misi, visi, tujuan strategik dari organisasi tersebut. *Balanced Scorecard* dikembangkan pertama kali oleh Robert Kaplan dan David Norton. Metode *Balanced Scorecard* menterjemahkan strategi organisasi ke dalam tujuan dari pengukuran kinerja, ukuran yang digunakan, target yang akan dicapai, dan initiatives yang diterjemahkan kedalam empat perspektif *balanced scorecard* yang seimbang dan saling berkaitan dengan konsep sebab akibat.

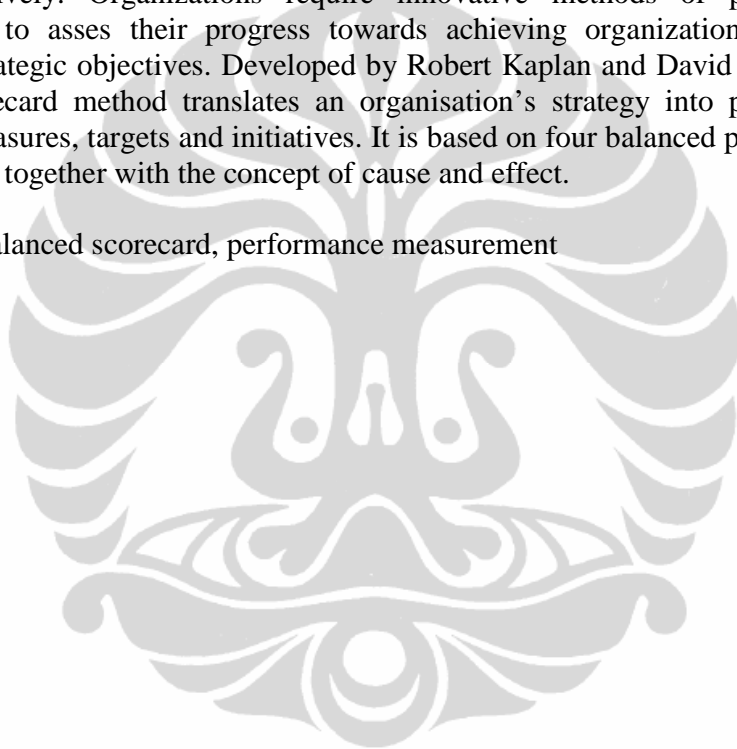
Kata kunci : *balanced scorecard*, pengukuran kinerja

ABSTRACT

Name : Lorettha
Study Program : Master of Accounting
Title : Proposal of Balanced Scorecard Design as Performance
Measurement Tools on RSUD Tarakan Jakarta

In today's competitive environment and globalized economy, customers are demanding more varieties and better quality products with faster and effective service delivery. Unfortunately, not many tools exist to measure and monitor the product and service effectively. Organizations require innovative methods of performance measurement, to assess their progress towards achieving organizational mission, vision, and strategic objectives. Developed by Robert Kaplan and David Norton, the balanced scorecard method translates an organisation's strategy into performance objectives, measures, targets and initiatives. It is based on four balanced perspectives, and links them together with the concept of cause and effect.

Key words : balanced scorecard, performance measurement



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan sekaligus entitas yang memiliki tanggung jawab kepada *shareholder* dan *stakeholder* harus cerdas dan bijaksana dalam merancang manajemen strategi. Seiring dengan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi, tingkat persaingan yang semakin tinggi, perilaku pasien yang semakin jeli dan kritis dalam memilih pelayanan kesehatan menjadi pemicu rumah sakit untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

Kondisi persaingan bisnis yang ketat memaksa rumah sakit untuk mampu melakukan perencanaan, perumusan dan penetapan strategi yang tepat dan fleksibel. Agar tujuan dari rumah sakit dapat tercapai, segenap sumber daya organisasi harus diarahkan untuk fokus terhadap strategi. Selain itu dibutuhkan pula penerapan suatu sistem pengendalian strategis yang baik untuk dapat menjalankan strategi secara efektif dan efisien. Hasil dari suatu sistem perencanaan dan manajemen strategi adalah penilaian kinerja manajemen berdasarkan pencapaian target yang telah direncanakan sebelumnya.

Rumah sakit sebagai organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh yang memiliki banyak aktivitas, yang diselenggarakan oleh petugas dari berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik dimana dalam menjalankan fungsinya memerlukan suatu sistem manajemen menyeluruh yang dimulai dari proses perencanaan strategik (*renstra*), baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Suatu rencana strategik 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 dalam melayani segala lapisan masyarakat. Memasuki era globalisasi perdagangan antar negara sejak 2003, pimpinan rumah sakit di Indonesia perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di

tingkat global. Di dalam era tersebut, para konsumen bebas memilih rumah sakit mana yang mampu memberikan pelayanan memuaskan, profesional dengan harga bersaing, sehingga strategi dan kinerja rumah sakit pun harus berorientasi pada keinginan pelanggan tersebut.

RSUD Tarakan sebagai salah satu Rumah Sakit Pemerintah di DKI Jakarta yang bergerak dalam jasa pelayanan kesehatan memiliki tantangan berat untuk menghadapi penyedia jasa kesehatan lainnya. RSUD Tarakan harus mampu merumuskan serangkaian strategi bisnis yang tepat agar dapat bersaing dengan para pesaingnya. Untuk itu RSUD Tarakan memerlukan suatu panduan/peta yang menggambarkan secara tepat lingkungan bisnis yang dihadapi sekarang maupun di masa depan karena RSUD Tarakan menghadapi tantangan tidak hanya dari rumah sakit lainnya tetapi juga dari jasa substitusi pelayanan kesehatan seperti klinik medis, tenaga medis dan lain sebagainya sebagai bagian dari proses globalisasi. Pengukuran kinerja yang selama ini biasa dipergunakan oleh banyak rumah sakit pada umumnya dilihat dari aspek keuangan dimana saat ini tidak dapat lagi dijadikan satu – satunya pedoman dalam mengukur kinerja manajemen rumah sakit. Saat ini kemampuan rumah sakit untuk dapat menciptakan keunggulan daya saing dari hasil pengelolaan harta tidak berwujud perusahaan memiliki peranan yang sangat penting. Peningkatan kemampuan karyawan, pembinaan hubungan dengan pelanggan serta proses pembelajaran melalui budaya inovasi yang berkesinambungan merupakan topik penting yang dapat membawa rumah sakit mampu bertahan bahkan dapat terus menciptakan keuntungan dalam jangka panjang. Oleh karena itu rumah sakit dituntut untuk dapat merumuskan dan menyempurnakan strategi yang tepat agar dapat memenangkan persaingan

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang berbasis strategi menterjemahkan visi, misi, nilai, strategi dan tujuan perusahaan ke dalam sasaran – sasaran strategik perusahaan. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam cakupan pengukurannya yang komprehensif dimana selain mempertimbangkan pengukuran kinerja keuangan juga mempertimbangkan aspek non keuangan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Semua perspektif dari *Balanced Scorecard* tersebut memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang. *Balanced Scorecard* juga berfungsi sebagai navigator yang mengarahkan/menghubungkan seluruh sumber daya dan aktivitas agar sejalan dengan strategi yang ditetapkan. Tujuannya adalah untuk mempermudah pengkomunikasian strategi tersebut, lalu mempermudah proses penerapannya dan pada akhirnya mendekatkan perusahaan pada tujuannya.

Berdasarkan pertimbangan di atas, maka dalam hal ini dilakukan penelitian di RSUD Tarakan, dimana saat ini pola pengelolaan RSUD menuju kepada Sistem BLU yang berbasis *profit oriented* tanpa meninggalkan fungsi sosialnya. Oleh karena itu penerapan *Balanced Scorecard* sangat diperlukan untuk menuju Sistem BLU tersebut yang bertujuan untuk menyeimbangkan fungsi rumah sakit yang tidak hanya memikirkan profit semata akan tetapi juga melayani kepentingan pasien rumah sakit sehingga mereka memperoleh kepuasan dari rumah sakit tersebut.

1.2. Perumusan Masalah

Kondisi perekonomian semakin terbuka dan kompetitif menyebabkan perusahaan yang ingin meningkatkan daya saing perlu memiliki suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang. Pada era informasi ini, sistem tradisional yang hanya berdasarkan perspektif keuangan dianggap sudah tidak memadai lagi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Oleh sebab itu diperlukan suatu pendekatan baru yaitu *Balanced Scorecard*.

Dengan semakin tingginya persaingan, RSUD Tarakan sebagai institusi jasa pelayanan kesehatan harus menggunakan strategi yang dapat memperkuat posisinya di industri dan salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan penerapan *Balanced Scorecard* untuk mencapai tujuan strategisnya dan sebagai sarana dalam pengukuran kinerja. *Balanced Scorecard* menegaskan bahwa perusahaan yang sukses tidak hanya mencari keuntungan semata, tetapi juga berusaha untuk memenuhi kepuasan pengguna, melakukan pengembangan sumber daya manusia dan memiliki proses kegiatan yang bermutu.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mendapatkan rancangan *Strategy Maps* dan *Balanced Scorecard* yang tepat sebagai bagian dari konsep manajemen strategis RSUD Tarakan dalam menghadapi perubahan pergeseran paradigma tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition*, agar perusahaan tetap dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang.

1.4. Metodologi Penelitian

Penulisan karya akhir ini bersifat deskriptif – analitis yang merupakan studi kasus di RSUD Tarakan. Pengumpulan data dan pelaksanaan kegiatan studi kasus dilakukan sebagai berikut :

1. Melakukan riset lapangan untuk mendapatkan data dengan cara mengadakan kunjungan langsung ke RSUD Tarakan. Informasi diperoleh dalam bentuk lisan dan tulisan dengan melakukan wawancara dengan karyawan RSUD Tarakan untuk mendapatkan gambaran umum tentang kegiatan bisnis dan operasi RSUD Tarakan.
2. Melakukan riset kepustakaan berupa artikel, *bulletin*, *literature* dan buku - buku untuk memperoleh pemahaman yang memadai tentang konsep dan teori – teori yang berkaitan dengan permasalahan yang ditulis dalam karya akhir ini.

1.5. Pembatasan Masalah

Penulisan karya akhir ini menggunakan penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan tahun 2004 – 2007, sehingga data dan acuan yang didapat adalah kondisi pada saat tersebut. Strategi RSUD Tarakan ditentukan berdasarkan hasil pengamatan terhadap lingkungan industri serta melakukan penggambaran kondisi masa depan yang akan diwujudkan dengan menggunakan perangkat manajemen yang ada. Karena luasnya pembahasan mengenai *Balanced Scorecard*, penulisan karya akhir ini hanya menghasilkan keluaran yang bersifat kualitatif (perumusan dan perencanaan strategi ke dalam perspektif *Balanced*

Scorecard). Pembatasan ini dilakukan untuk memperjelas penerapan *Balanced Scorecard* di RSUD Tarakan sebagai sistem untuk mencapai strategi dan peningkatan pengukuran kinerja.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir mengenai Usulan Rancangan *Balanced Scorecard* pada RSUD Tarakan dikelompokkan menjadi lima bab sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang timbulnya masalah, rumusan masalah dalam penelitian, metode penelitian yang digunakan, pembatasan masalah, serta sistematika dari penulisan yang merupakan gambaran sekilas tentang isi dari karya akhir yang akan dibahas.

Bab II : Landasan Teori

Bab ini berisi tinjauan pustaka yang digunakan dalam studi kasus yang berisi teori – teori dan konsep *Balanced Scorecard* sebagai landasan utama dalam melakukan analisa dan pembahasan penulisan seperti definisi, manfaat, proses dan perspektif *Balanced Scorecard*.

Bab III : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi sekilas sejarah perusahaan, falsafah, visi dan misi serta budaya kerja perusahaan, profil perusahaan, fasilitas pelayanan, kondisi manajemen dan operasional, program kegiatan RSUD Tarakan, kegiatan utama RSUD Tarakan, struktur organisasi, serta data lain lain yang diperlukan di dalam membahas dalam karya akhir ini.

Bab IV : Analisa dan Hasil Penelitian

Bab ini berisi tentang pembahasan atas usulan rancangan konsep *Balanced Scorecard* di RSUD Tarakan dengan menjabarkan sasaran strategik, ukuran, dan inisiatif strategik setiap perspektif yang terintegrasi dengan visi, misi RSUD Tarakan serta pembahasan mengenai organisasi yang fokus terhadap strategi (*Strategy Focused Organization*) dalam implementasi *Balanced Scorecard* di RSUD Tarakan

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dari uraian pembahasan dari bab sebelumnya, hasil analisa dari data yang diperoleh serta rekomendasi dan saran – saran perbaikan yang dapat membantu sebagai masukan bagi RSUD Tarakan apabila ingin menerapkan konsep *Balanced Scorecard* dalam organisasinya.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan

2.1.1 Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu alat pengendalian manajemen dalam suatu perusahaan. Pengukuran kinerja sangat penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi tercapai tidaknya tujuan dari perusahaan tersebut. Sistem pengukuran kinerja untuk tiap perusahaan berbeda – beda, tergantung pada jenis usaha (*profit* atau *non profit*), perusahaan manufaktur atau jasa/*service*) serta strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Pengukuran kinerja dipandang sebagai faktor yang paling menentukan keberhasilan perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang.

Menurut Blocher, Chen & Lin, pengukuran kinerja adalah :

*“identifies items that indicate the work performed and results achieved by an activity, process, or organizational unit.”*¹

Sedangkan Neely, Adams & Kennerley menyatakan

*Performance measurement : “ the process of quantifying the efficiency and effectiveness of past action.”*².

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan sebuah mekanisme dalam menerapkan strategi untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

Menurut Robert Simon³ , sistem pengukuran kinerja/manajemen (*Performance Measurement/Management System*) adalah :

“ Information systems that managers use to track the implementation of business strategy by comparing actual results against goals and objectives. A performance

¹ Edward J. Blocher, Khung H. Chen, Thomas W. Lin (2002). Cost Management. A Strategic Emphasis. New York: McGraw Hill Companies Inc.p.118

² Andy Neely, Chris Adams, Mike Kennerley (2002). The Performance Prism : The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London : Pearson Education Limited.p.xiii

³ Radnor, Zoe, Lovell, Bill. (June 2003). Defining, Justifying, and Implementating The Balanced Scorecard in The National Health Service. ABI/Inform Global: International Journal of Medical Marketing. p.175

measurement system typically comprises systematic methods of setting business goals together with periodic feedback reports.”

Pertanyaan utama yang harus diajukan dalam penyusunan sistem pengukuran kinerja adalah bagaimana kinerja akan diukur, apa yang akan diukur, dan ukuran apa yang akan digunakan. Hal ini sejalan dengan Robert Simon⁴ yang mengemukakan empat aspek penting dari pengukuran kinerja, yaitu :

1. Informasi

Tujuan dari setiap pengukuran kinerja adalah untuk menyampaikan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan dan tindakan manajemen. Aspek ini mengacu pada penentuan apa yang akan diukur.

2. Cara dan prosedur formal

Pengukuran kinerja menggambarkan kegiatan rutin dan prosedur formal perusahaan. Semua informasi harus didokumentasikan dengan baik, dalam bentuk kertas maupun file elektronik. Aspek ini mengacu pada proses atau bagaimana pengukuran kinerja dilakukan.

3. Relevansi dari informasi

Dalam kegiatannya sebuah organisasi dapat menghasilkan dan menerima informasi yang sangat banyak dalam kegiatannya. Karena itu manajer harus mampu memilih informasi yang relevan untuk digunakan dan dimonitor. Aspek ini mengacu pada penentuan ukuran apa yang tepat untuk digunakan.

4. Pola kegiatan organisasi

Manajer dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk menjaga atau memperbaiki pola kegiatan organisasi. Aspek ini mengacu pada manfaat dari pengukuran kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Vincent Gasperz⁵, enam kriteria kunci pengukuran kinerja yang baik, yaitu :

1. *Validity*

⁴ Robert Simon (2002). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey : Prentice Hall.

⁵ Vincent Gasperz (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis, dan Pemerintah*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Apakah ukuran tersebut benar – benar mengukur konsep yang dimaksud.

2. *Reliability*

Apakah ukuran yang digunakan menunjukkan kesalahan, penyimpangan atau perubahan yang minimum apabila konsep yang melandasi ukuran tersebut berubah?

3. *Responsiveness to change*

Apakah nilai ukuran ini cepat tanggap atau responsif apabila konsep yang melandasi ukuran tersebut berubah ?

4. *Ease of understanding*

Apakah ukuran yang digunakan mudah dijelaskan dan dipahami ?

5. *Economy of data collection*

Berapa biaya tambahan yang akan diperlukan untuk menghitung ukuran ini pada basis bulanan, triwulan, semesteran atau tahunan ?

6. *Balanced*

Apakah ukuran – ukuran ini sebagai suatu kelompok seimbang dalam dimensi – dimensi yang penting? (seperti jangka panjang dan jangka pendek, keempat dimensi *Balanced Scorecard*, dan lain lain)

Perkembangan yang sangat cepat dari alat – alat pengukuran kinerja membuat manajemen sulit untuk menentukan alat ukur yang tepat. Menurut Mike Vitale⁶, sebuah pengukuran kinerja yang baik memenuhi prinsip empat M yaitu :

1. *Meaningfull.*

Informasi yang diukur memberikan pengambilan keputusan yang lebih baik dan bermanfaat.

2. *Measureable.*

Suatu pengukuran harus dapat diukur bila tidak maka bukan sebuah ukuran.

3. *Managable.*

Suatu pengukuran harus dapat dikelola untuk menghasilkan informasi yang diharapkan dan usaha yang diperlukan untuk menghasilkannya.

4. *Material.*

⁶ Mike Vitale, Mark Hauser, Sarah Mavinac (1993). *Measuring Strategic Performance*. E&Y Center for Technology and Strategy.

Proses Pengukuran secara signifikan akan memberikan hasil yang material dan memadai.

2.1.2 Pengukuran Kinerja Tradisional

Tolok ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja dengan perspektif tradisional adalah dengan menggunakan laporan keuangan. Laporan keuangan merupakan sarana pertanggungjawaban kepada pemegang saham atas pengelolaan sumber daya yang dilakukan oleh manajemen.

Dalam menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan perspektif tradisional terdapat kelemahan dan kelebihan masing – masing. Kelemahan yang dapat terjadi adalah :

- a. Dalam pendekatan tradisional, ukuran keuangan dianggap sebagai indikator utama kinerja perusahaan.
- b. Pendekatan tradisional hanya fokus kepada ukuran keuangan saja dan tidak mampu menghubungkannya dengan strategi jangka panjang perusahaan.
- c. Pendekatan tradisional hanya melihat pada kondisi perusahaan pada saat itu saja.
- d. Pendekatan tradisional tidak mampu mengukur harta tidak berwujud.
- e. Pendekatan tradisional tidak mampu menggambarkan proses penciptaan nilai (*value creation*) perusahaan, dengan menentukan dan menilai *value chain* serta mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota di dalam perusahaan akan membuat strategi menjadi tanggung jawab setiap orang.

Sedangkan kelebihan yang dimiliki oleh sistem pengukuran tradisional adalah :

- a. Data yang diperlukan mudah didapat karena datanya sudah tersedia.
- b. Dianggap handal karena dihasilkan melalui proses dan aturan yang sesuai dengan standar akuntansi.
- c. Pengukurannya sudah jelas (kuantitatif).

2.1.3 Pengukuran Kinerja Non Tradisional

Produktifitas perusahaan merupakan alat ukur untuk menilai kinerja perusahaan. Dengan kompetisi yang semakin ketat dan bisnis yang semakin

kompleks dalam mengukur kinerja perusahaan tidak cukup hanya dinilai dari produktifitas saja. Sehingga dibutuhkan sistem pelaporan yang komprehensif yang mampu membaca situasi pasar dengan akurat. Sistem pengukuran kinerja yang dibutuhkan perusahaan adalah yang dapat memberikan masukan sehingga perusahaan dapat segera merespon dengan tepat waktu ditambah dengan adanya fungsi pengawasan dan perbaikan kinerja.

Metode – metode yang sering digunakan untuk memperbaiki dan mengukur kinerja antara lain adalah :

1. *J.M. Juran Financial and Quality Trilogies*
2. *ISO 9000 Quality Management System*
3. *Malcom Baldrige National Quality Award Guidelines*
4. *Six Sigma Business Scorecard*
5. *Balanced Scorecard*

Tujuan dari sistem manajemen ini adalah untuk memperbaiki kinerja dari proses bisnis. Isu yang biasanya terdapat dalam sistem pengukuran kinerja diantaranya adalah kegagalan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan dari *stakeholder* dengan tepat, tidak adanya kesejajaran (*alignment*) antara pengukuran kinerja ke strategi perusahaan, proses dan kemampuan yang ditunjukkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut. *Alignment* sistem pengukuran kinerja bergantung pada integrasi dari strategi perusahaan ke dalam semua fungsi perusahaan. Banyak pengukuran kinerja yang jarang diintegrasikan satu dengan yang lainnya atau hanya menjelaskan tentang sebagian dimensi dari kegiatan yang seharusnya diukur dan diatur oleh sistem pengukuran kinerja. Intinya banyak sistem pengukuran kinerja yang tidak menciptakan nilai bagi perusahaan.

2.2 Visi, Misi, Nilai dan Strategi

2.2.1 Visi

Visi merupakan tujuan jangka panjang perusahaan, dimana perusahaan harus dapat menjawab “ *what do we want to become ?* ”⁷.

Suatu visi menggambarkan apa yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang. Visi tidak dinyatakan dalam bentuk abstrak akan tetapi

⁷ Fred R. David (2003). *Strategic Management Concept and Cases*. Ninth Edition. Upper Saddle, New Jersey: Pearson Education Inc. p. 60

memberikan gambaran kondisi ideal yang ingin dicapai, serta menjadi dasar formulasi strategi dan tujuan perusahaan. Suatu visi yang kuat akan memberikan dasar kebersamaan bagi setiap pribadi dalam mencapai tujuan jangka panjang suatu perusahaan. Visi akan mengikuti misi dan nilai yang telah ditetapkan perusahaan. Suatu visi tanpa misi hanyalah berupa angan – angan, karena tidak didasarkan pada sesuatu hal yang ingin dicapai di masa depan.⁸

Menurut Niven⁹ Suatu pernyataan visi yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. *Concise*

Pernyataan visi yang dapat menarik perhatian dan daya motivasi diri kita. Penyusunan visi hendaknya dilakukan dengan kalimat yang sederhana dan mudah diingat.

2. *Appeals to all stakeholders*

Visi harus dapat diterapkan bagi semua pihak yang terkait dengan perusahaan.

3. *Consistent with mission and value*

Visi merupakan penerapan yang lebih jauh atas misi dan nilai yang ditetapkan perusahaan

4. *Verifiable*

Visi harus dituliskan agar dapat diketahui kapan visi tersebut dapat dicapai

5. *Feasible*

Visi harus berdasarkan realitas yang ada dengan melihat potensi yang dimiliki perusahaan, memahami bisnis, pasar, pesaing, dan tren yang ada.

6. *Inspirational*

Visi mewakili suatu gambaran mengenai perusahaan di masa datang. Visi dapat dijadikan inspirasi untuk menciptakan komitmen bersama untuk mencapai tujuan. Visi hendaknya dapat dimengerti agar menjadi inspirasi bagi perusahaan.

⁸ Paul R. Niven (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley. p. 83

⁹ *Ibid.*, 84

2.2.2 Misi

Misi adalah suatu pernyataan tentang alasan suatu perusahaan didirikan (*organization's reason for being*)¹⁰. Misi tidak dapat berubah, diharapkan akan menjadi budaya suatu perusahaan dan akan memberikan arah bagi individu untuk bekerja dalam perusahaan tersebut.

Karena suatu pernyataan misi merupakan proses manajemen strategis yang paling nyata/*visible* dan berkaitan dengan publik, maka sangat penting suatu misi mengandung komponen sebagai berikut¹¹ :

1. *Customer* : Menjelaskan tentang konsumen perusahaan
2. *Products or Services* : Produk / jasa utama perusahaan
3. *Markets* : Letak perusahaan melakukan usahanya
4. *Technology* : Kemampuan teknologi yang dimiliki perusahaan
5. *Concern for survival, growth, and profitability*: Kepedulian perusahaan untuk bertahan bertumbuh dan mencapai keuntungan.
6. *Philosophy* : Kepercayaan utama, nilai – nilai, aspirasi dan prioritas etis dari perusahaan
7. *Self Concept* : Keunggulan atau kompetensi perusahaan
8. *Concern for public image*:
Kepedulian perusahaan terhadap sosial, masyarakat dan lingkungan hidup
9. *Concern for employees* : Kepedulian perusahaan terhadap karyawan

Pernyataan misi yang efektif, menurut Niven¹², harus mengandung :

1. *Inspire change*

Pernyataan misi harus menginspirasi suatu perubahan dalam perusahaan. Pernyataan misi tetap, tidak berubah dan menjadi sumber inspirasi bagi perusahaan

2. *Long term in nature*

Pernyataan misi harus dibuat untuk jangka waktu yang panjang. Strategi dan rencana dapat berubah dalam satu periode, misi harus tetap menjadi landasan bagi perusahaan dalam membuat keputusan di masa depan.

¹⁰ Fred R. David (2003). *Strategic Management Concept and Cases*. Ninth Edition. Upper Saddle, New Jersey: Pearson Education Inc. p. 59

¹¹ *Ibid.*, 69

¹² Paul R. Niven (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley. p. 73

3. *Easily understood and communicated*

Pernyataan misi harus dibuat dalam rangkaian kata – kata yang mudah dipahami. Tidak hanya berupa suatu slogan atau jargon saja, tetapi harus sejalan dengan kondisi yang akan dijalankan oleh perusahaan.

2.2.3 Nilai

Nilai (*values*) merupakan suatu pedoman bagi perusahaan yang menggambarkan sikap perusahaan yang tampak dalam tingkah laku sehari – hari setiap individu dalam perusahaan¹³. Nilai yang terbentuk dalam perusahaan dapat menjadi suatu nilai tambah perusahaan dalam menghadapi persaingan. Nilai yang dinyatakan dalam suatu perusahaan mencerminkan suatu harapan agar setiap individu dapat bertingkah laku sesuai dengan harapan perusahaan. Bagi beberapa perusahaan, nilai dapat disusun sedemikian rupa oleh manajemen dan dikomunikasikan kepada seluruh karyawan. Namun ada juga bagi perusahaan lain, nilai merupakan cerminan dan watak dari pendiri atau pimpinan perusahaan.

2.2.4 Strategi

Menurut Blocher, Chen & Lin, strategi adalah :

*“ a set of policies, procedures, and approaches to business that produce long term success. ”*¹⁴.

Wheelen dan Hunger menyatakan:

*“ a strategy of a corporation forms a comprehensive master plan stating how the corporation will achieve its mission and objectives. ”*¹⁵

Berdasarkan definisi – definisi diatas dapat disimpulkan bahwa strategi berhubungan dengan keputusan besar yang dihadapi perusahaan dimana keputusan tersebut yang akan menentukan kesuksesan atau kegagalan suatu

¹³ Paul R. Niven (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley. p. 77

¹⁴ Edward J. Blocher, Khung H. Chen, Thomas W. Lin (2002). *Cost Management : A Strategic Emphasis*. New York : McGraw Hill Companies Inc. p. 32

¹⁵ Thomas L. Wheelen, David Hunger (2002). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey : Pearson Education Inc. p. 13

perusahaan. Strategi juga membentuk pemahaman dasar tentang bagaimana perusahaan dapat mencapai sukses di lingkungan yang serba kompetitif. Kesuksesan implementasi dari strategi tergantung kepada institusi, perusahaan dan keadaan ekonomi yang dihadapi ketika perusahaan menghadapi situasi tertentu.

Prinsip dari strategi adalah sebagai berikut ¹⁶ :

1. *Understanding*

Strategi harus mudah dipahami supaya setiap individu dalam suatu perusahaan dapat bekerja untuk tujuan yang sama.

2. *Different Activities*

Strategi merupakan pemilihan aktivitas yang berbeda dibandingkan dengan kompetitornya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

3. *Trade-off*

Strategi yang efektif membutuhkan trade-off dalam kompetisi. Strategi lebih kepada pilihan “ apa yang tidak boleh dilakukan daripada “ apa yang boleh dilakukan.” Organisasi tidak dapat bersaing secara efektif dengan cara memaksakan segala hal kepada karyawan, lebih baik menerapkan apa yang tidak boleh dilakukan dalam perusahaan. Dengan begitu strategi dapat dijalankan oleh seluruh bagian dalam perusahaan.

4. *Fit*

Aktivitas yang dipilih harus tepat / sesuai satu sama lain untuk dapat mencapai tujuan yang diharapkan

5. *Continuity*

Strategi bukan merupakan pola yang konstan, tetapi merupakan kelanjutan dari pola – pola yang ada sebelumnya. Perubahan strategi yang ada harus bisa berasimilasi dengan strategi yang sedang dijalankan, misalnya teknologi baru.

¹⁶ Paul R. Niven (2002). *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley. p. 90

6. *Various Thought Processes*

Strategi tidak hanya melibatkan analisa yang terperinci atas suatu data namun juga melibatkan konsep pengetahuan terhadap perusahaan, industri, pangsa pasar, dan lainnya.

2.3 *Balanced Scorecard*

2.3.1 *Sejarah Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Mereka melakukan studi penelitian atas duabelas perusahaan dengan memanfaatkan metode – metode baru dalam mengukur kinerja perusahaan. Perusahaan yang diuji tersebut meyakini bahwa pengukuran kinerja finansial merupakan elemen terpenting yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk menciptakan nilai bagi perusahaan.

Dalam grup perusahaan yang diteliti ini, dibahas mengenai sejumlah alternatif pengukuran selain indikator keuangan, yaitu pengukuran kinerja melalui aktivitas – aktivitas non keuangan dalam perusahaan berupa pengukuran yang mendorong kemampuan kinerja seperti *customer issues*, proses bisnis internal, aktivitas karyawan, dan kepentingan pemegang saham.

Kaplan dan Norton menemukan bahwa perusahaan – perusahaan ini tidak hanya menggunakan *scorecard* untuk melengkapi pengukuran finansial dengan non finansial tapi mereka juga mengkomunikasikan strategi mereka melalui *Balanced Scorecard*. Sejak itu *Balanced Scorecard* digunakan oleh hampir separuh dari perusahaan – perusahaan Fortune 1000. Inilah yang disebut *Balanced Scorecard* generasi pertama yang menekankan konsep *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja.

Selanjutnya dalam tahap pengembangannya, Kaplan dan Norton memperluas konsep *Balanced Scorecard*. Pendekatan *Balanced Scorecard* selain digunakan untuk menghasilkan rencana strategi yang bersifat komprehensif juga digunakan untuk menghasilkan strategi koheren. Strategi yang menggambarkan adanya hubungan sebab akibat (*cause effect*) antara satu sasaran strategi dengan sasaran strategi lainnya. *Balanced Scorecard* berkembang sebagai suatu *management strategic system* yang diterjemahkan dalam perusahaan yang

berfokus pada strategi (*strategy-focused organization*). Inilah yang disebut *Balanced Scorecard* generasi kedua.

Generasi ketiga *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai suatu sistem manajemen strategis dalam perusahaan yang kompleks dan lingkungan yang *information asymetry*. Ini merupakan penyempurnaan dari generasi kedua terutama dalam fungsionalitas yang lebih baik dan meningkatkan relevansi terhadap strategi. Beberapa *key component* tambahan yang menyempurnakan konsep management strategic diantaranya adalah *strategic objectives, strategic linkages and perspective* dan *measures and initiatives*.

Biasanya, sistem pengukuran kinerja hanya fokus kepada ukuran dan indikator saja. Berbeda dengan metode lainnya, keunikan dari pendekatan *Balanced Scorecard* adalah *Balanced Scorecard* menghubungkan strategi dengan kinerja dan dalam mengukur kesuksesan perusahaan tidak hanya menggunakan indikator finansial saja. Dalam *Balanced Scorecard*, faktor penting yang menentukan perbaikan kinerja adalah strategi dan eksekusi.

Perubahan dari ekonomi industri ke ekonomi *by knowledge/information* menyebabkan pentingnya perubahan bagaimana sebuah nilai/*value* ditentukan. Para *Management Researchers* mengatakan bahwa nilai/*value* saat ini lebih mengarah kepada *intangible assets (employees/knowledge)* daripada *tangible assets (equipment/plant)*. Daripada hanya fokus kepada data finansial yang bersifat historis/lampau, dibutuhkan konsep manajemen yang baru untuk menilai kemajuan perusahaan. Hanya 35 % responden atas sistem pengukuran kinerja yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja yang mereka miliki saat ini efektif atau sangat efektif.¹⁷

Pada tahun 1999, dalam Majalah Fortune disebutkan bahwa 70% kegagalan para CEO bukan terletak pada strategi yang buruk, tapi terletak pada eksekusi yang buruk., atau dapat diestimasikan bahwa sebanyak sembilan dari sepuluh perusahaan gagal dalam melakukan implementasi dari strategi perusahaan.

Implementasi *Balanced Scorecard* sudah banyak mencatat keberhasilan di banyak industri. Keuntungan dari implementasi *Balanced Scorecard* antara lain:

¹⁷ American Institute of Certified Public Accountants and Lawrence S. Maisel, 2001

- Peningkatan *financial returns*
- *Employee Alignment* untuk mencapai tujuan bersama perusahaan
- Peningkatan kolaborasi
- Kepatuhan untuk fokus pada strategi.

2.3.2 Definisi *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang menyatakan¹⁸ :

“ ... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business.. includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and organization’s inovation and improvement activites-operational measures that are the drivers of future financial performance.”

Menurut Hilton, Maher dan Selto, *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai¹⁹ :

“ A causal model represents cause and effect relationships among lead and lag indicators of organizational performance.”

Sedangkan menurut Robert Simons²⁰ :

Balanced Scorecard communicates the multiple, linked objectives that companies must achieve to compete based on their intangible capabilites and innovation. The scorecard translates mission and strategy into goals and measures, organized into four different perspectives.”

Dari ketiga definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan

¹⁸ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1996). *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, page 71

¹⁹ Ronald W. Hilton, Michael W. Maher, Frank H. Selto (2002). *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. Irwin McGraw-Hill, page 55

²⁰ Robert Simons (2000). *Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy: Text & Cases*. Prentice Hall, page 187

menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan yang terdiri dari sekelompok tolok ukur kinerja yang terintegrasi yang diterjemahkan dari misi dan strategi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan menciptakan nilai (untuk pelanggan saat ini dan masa depan) menggunakan *internal capabilities, people, systems & procedures* untuk memperbaiki kinerja masa depan.

Balanced Scorecard juga merupakan *Integrated Management System* yang terdiri dari tiga komponen, yaitu :

1. *Strategic Management System*
2. *Communication Tool*
3. *Measurement System*²¹

Balanced Scorecard terdiri dari ukuran – ukuran yang dipilih secara selektif dan terhubung dengan strategi utama perusahaan. Ukuran – ukuran yang dipilih untuk *scorecard* merupakan alat bagi para pemimpin perusahaan dalam mengkomunikasikan kepada karyawannya dan pihak *external stakeholders* tentang hasil dan ukuran kinerja yang dipakai untuk mencapai misi dan strategi objektif dari perusahaan tersebut.

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi tujuan dan sasaran ke dalam empat perspektif yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Sebagai kerangka kerja operasionalisasi strategi, visi, misi, dan strategi dijabarkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk menjawab empat pertanyaan pokok berikut ini :

- a. Bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan (*Customer Perspective*)
- b. Apa yang harus menjadi keunggulan perusahaan (*Internal Business Process Perspective*)
- c. Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan (*Learning and Growth Perspective*)

²¹ Paul R. Niven (2002). *Balanced Scorecard: Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York : John Wiley, Inc.

- d. Bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham (*Financial Perspective*)

Balanced Scorecard memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum diimplementasikan, saat penyusunan *Balanced Scorecard* harus terlebih dahulu dijabarkan dengan jelas visi, misi dan strategi perusahaan dari *top management* perusahaan karena inilah yang akan menentukan proses translasi strategi ke aspek operasional.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan, melainkan dijabarkan lebih lanjut dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan masa mendatang serta bagaimana unit usaha tersebut dapat meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

2.3.3 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat implementasi strategis yang efektif dengan menampilkan kombinasi pengukuran kinerja yang dilihat dari empat perspektif yang berbeda yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Pengukuran kinerja dari perspektif keuangan merupakan penggerak kinerja jangka pendek, sehingga diperlukan pengukur kinerja dari perspektif lain yang merupakan penggerak kinerja jangka panjang yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.3.3.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Perspektif ini menggambarkan strategi untuk pertumbuhan, profitabilitas, dan risiko yang dihadapi untuk meningkatkan nilai bagi pemegang saham. Meningkatkan nilai pemegang saham adalah hasil (*outcome*) yang harus dicapai dalam setiap strategi. Dua strategi dasar untuk meningkatkan kinerja keuangan adalah pertumbuhan dan produktifitas.

Strategi pertumbuhan pendapatan (*revenue growth strategy*) fokus pada pengembangan sumber baru atas pendapatan dan profitabilitas. Strategi ini terdiri atas dua komponen, yaitu :

- Membangun *franchise*. Dilakukan dengan cara mengembangkan sumber pendapatan baru yang berasal dari pasar baru, produk baru atau pelanggan baru. Strategi ini menunjukkan adanya perubahan besar dan membutuhkan waktu yang lama untuk berhasil
- Meningkatkan nilai pelanggan. Dilakukan dengan cara bekerjasama dengan pelanggan yang sudah ada untuk mengembangkan hubungan antara pelanggan tersebut dengan perusahaan. Komponen ini fokus pada proses seperti penjualan silang dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Strategi ini akan memperoleh hasil yang lebih cepat dibanding strategi pengembangan sumber pendapatan baru bagi perusahaan.

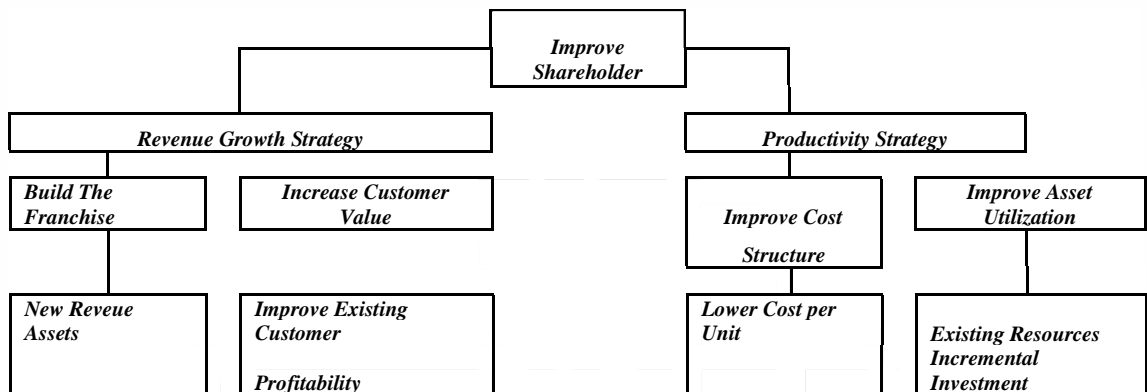
Strategi produktifitas berkaitan dengan langkah – langkah efisiensi atas aktifitas operasional terhadap pelanggan perusahaan saat ini. Strategi produktifitas berfokus pada pengurangan biaya dan efisiensi. Komponen strategi ini adalah :

- Perbaiki struktur biaya. Hal ini dilakukan dengan cara menurunkan biaya langsung atas produk dan jasa, penurunan biaya tidak langsung, pembagian sumber daya dengan unit bisnis lainnya
- Perbaiki utilisasi aktiva. Dilakukan dengan mengurangi *working & fixed capital* untuk mendukung bisnis melalui utilisasi yang lebih besar, akuisisi yang lebihberhati-hati, atau pelepasan sebagian dari aktiva lancar dan tetap perusahaan.

Diantara kedua strategi di atas, strategi produktifitas menunjukkan hasil yang lebih cepat dibanding strategi pertumbuhan pendapatan. Tapi harus diingat, bahwa dalam prinsip *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja keuangan dilakukan dengan pertumbuhan pendapatan tidak hanya dengan pengurangan biaya dan utilisasi aktiva. Tapi harus diingat, bahwa dalam prinsip *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kinerja keuangan dilakukan dengan pertumbuhan pendapatan tidak hanya dengan pengurangan biaya dan utilisasi aktiva. Perusahaan yang hanya mengandalkan salah satu strategi saja akan kehilangan manfaat dari

penerapan *Balanced Scorecard*. Kedua strategi di atas dapat digambarkan menggunakan peta strategi seperti di bawah ini

Gambar 2.1 : *Building The Strategy Map : The Financial Perspective*²²



2.3.3.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Strategi dalam perspektif pelanggan adalah menciptakan nilai dan diferensiasi bagi pelanggan. Perspektif ini menggunakan “*value proposition*”, dimana perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang dituju untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Pengukuran dalam perspektif pelanggan terdiri dari dua kelompok, yaitu :

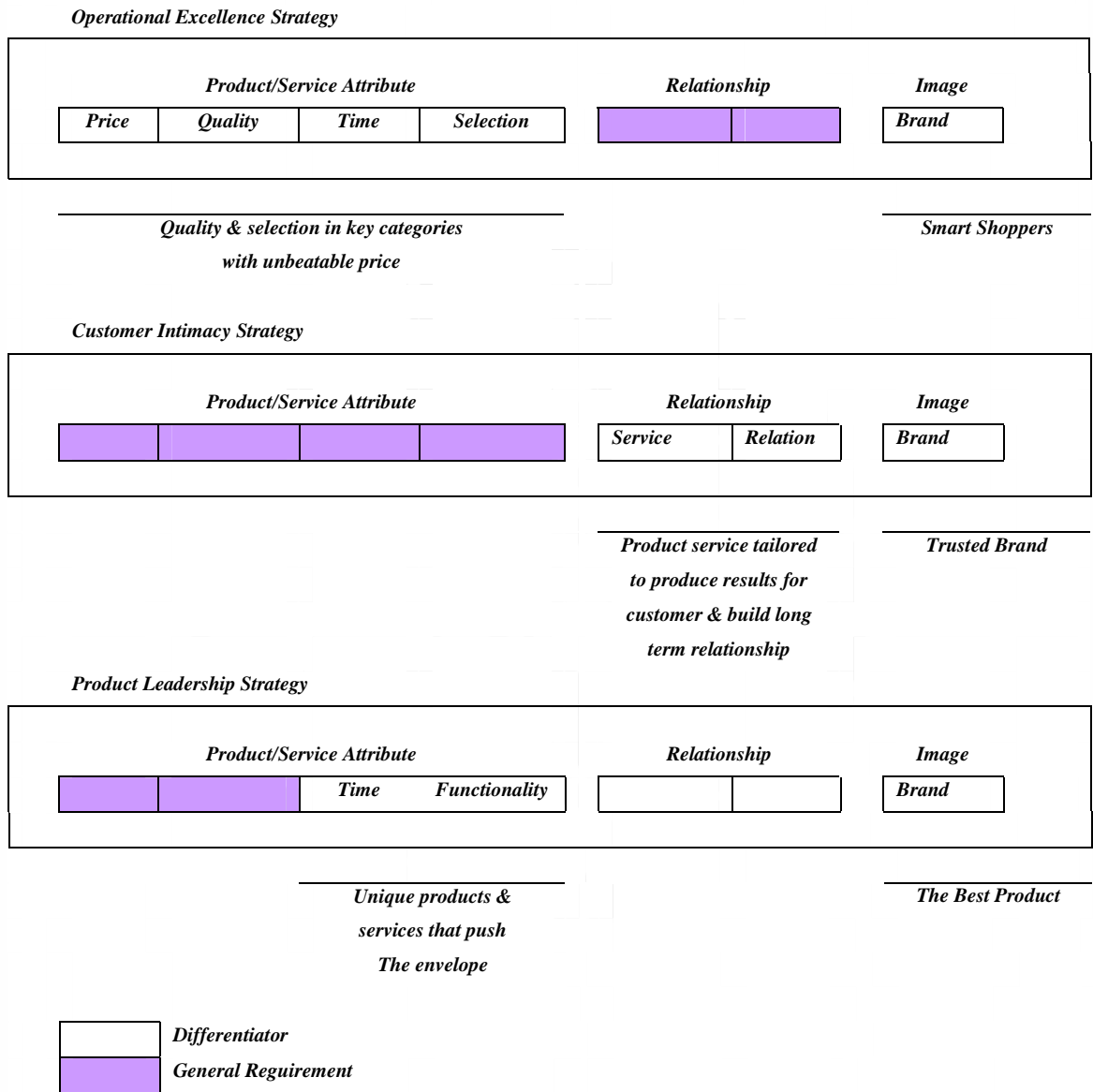
1. *Core measurement group*, sebagai ukuran generik untuk pelanggan yang ditargetkan dan meliputi :
 - *Market share*, mencerminkan bagian pangsa pasar perusahaan dalam jumlah satuan jumlah pelanggan, nilai barang, volume produk atas jasa yang biasa terjual
 - *Customer acquisition*, mengukur keberhasilan perusahaan untuk mendapatkan pelanggan baru
 - *Customer retention*, merupakan ukuran dimana perusahaan dapat mempertahankan atau terus membina hubungan dengan pelanggan

²² Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001). *The Strategy Focused Organization*. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, page 84

- *Customer satisfaction*, mengukur tingkat kepuasan pelanggan
 - *Customer profitability*, mengukur tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.
2. *Customer value proposition*, sebagai *performance driver differentiator*
- Untuk memberi kepuasan dan loyalitas pelanggan melalui keunikan bauran produk, harga, jasa pelayanan, hubungan dan citra pelanggan.
- Tiga kategori dalam *customer value proposition* adalah :
- *Product/service attributes*
Perusahaan mendorong produknya agar menjadi produk yang diinginkan oleh konsumen dengan menjalankan strategi *product leadership*, *customer intimacy*, dan *operational excellence*
 - *Customer Relationship*
Perusahaan membangun perikatan dengan pelanggan melalui karyawannya untuk menjual produk dan jasa yang dibutuhkan pelanggan. Strategi yang diterapkan adalah kualitas hubungan dengan pelanggan dan kelengkapan solusi yang ditawarkan ke pelanggan.
 - *Image and Reputation*
Perusahaan memberikan kombinasi antara kualitas, harga terbaik dan kemudahan pembelian produk yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain sehingga membuat reputasinya meningkat di mata pelanggan. Strategi yang diterapkan adalah harga yang kompetitif, persepsi kualitas oleh pelanggan, *lead time*, *on time delivery* atas pembelian barang.

Gambar 2.2

*Building The Strategy Map : The Customer Value Proposition*²³



2.3.3.3 Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Perspektif ini berisi prioritas strategi dalam proses bisnis untuk menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham. Dasar strateginya adalah menerjemahkan *customer value proposition* menjadi strategi pertumbuhan dan profitabilitas untuk pemegang saham. Perspektif ini menekankan pada pemilihan

²³ Robert S. Kaplan and David P. Norton (2001). *The Strategy Focused Organization*. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press, page 88

aktivitas proses bisnis internal dalam rantai nilai yang berbeda dari aktivitas pesaing. Perusahaan harus memiliki kelebihan pada salah satu proses yang mempunyai dampak maksimum pada *customer value proposition*-nya.

Product leadership strategy membutuhkan *a leading – edge innovation process* dalam menciptakan produk baru dengan fungsi terbaik dan diperkenalkan ke pasar secepatnya. Proses manajemen pelanggan difokuskan pada akuisisi pelanggan baru yang cepat untuk mengkonsolidasikan keuntungan sebagai penggerak awal.

Customer intimacy strategy membutuhkan proses manajemen pelanggan yang terbaik seperti manajemen hubungan dan solusi pengembangan. Proses inovasi dimotivasi oleh adanya kebutuhan pelanggan, fokus pada pengembangan produk baru dan layanan sebagai kontribusi bagi *better customer solution*.

Operational Excellence Strategy menekankan pada pengukuran biaya, kualitas, dan siklus waktu dari proses operasi, hubungan baik dengan pemasok dan kecepatan serta efisiensi proses *supply* dan distribusi.

Dalam *Balanced Scorecard*, *value proposition* di atas dapat diurai dalam *internal process value chain*, yaitu :

1. Proses inovasi, identifikasi kebutuhan pelanggan sekarang dan masa datang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan tersebut melalui *invention, product development, speed to market, joint venture/partnership* dengan membangun *franchise* baru
2. Proses manajemen pelanggan, untuk meningkatkan nilai pelanggan dilakukan dengan *solution development, customer services, relationship management*, dan *advisory services*.
3. Proses operasi/produksi, untuk memperoleh layanan operasional terbaik yang dimulai dari penerimaan order sampai pengiriman produk/jasa ke pelanggan. Ukuran yang digunakan adalah *supply chain management, operations efficiency, cost reduction, quality & cycle time improvement*.
4. Pelayanan purna jual, termasuk garansi dan perbaikan, pengembalian produk cacat dan proses pembayaran. Termasuk pula di dalamnya kesehatan, keamanan, lingkungan dan keadaan sosial.

2.3.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif ini memberikan prioritas untuk menciptakan iklim yang mendukung perubahan organisasi, inovasi, dan pertumbuhan. Perspektif ini menjelaskan kebutuhan akan aktiva tidak berwujud agar aktivitas perusahaan dan hubungan pelanggan berada pada tingkat yang lebih baik.

Dalam perspektif ini dikenal adanya *knowledge management strategies*²⁴ yang menghubungkan strategi dengan *value proposition* organisasi yang dijabarkan sebagai berikut:

1. *Customer Intimacy*

- *Capture knowledge about customers*
- *Understand customer needs*
- *Empower front line employees with information they need*
- *Ensure that everyone knows the customer*
- *Make company knowledge available to customers*

2. *Product Innovation*

- *Reduce time to market*
- *Commercialize new products faster*
- *Ensure that ideas flow (e.g., from customer service to R&D)*
- *Reuse what other parts of the company have already learned*

3. *Operational Excellence*

- *Reduce cost*
- *Improve quality*
- *Move know-how from top-performing units to others*

2.3.4 Peta Strategy (*Strategy Map*)

2.3.4.1 Pengertian *Strategy Map*

Setiap tujuan stratejik yang ditentukan pada setiap perspektif harus saling berhubungan dalam suatu hubungan sebab akibat. Untuk memudahkan penentuan tujuan tersebut, Kaplan dan Norton membuat suatu diagram yang menggambarkan

²⁴ Robert S. Kaplan, David P. Norton (2001). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business School Press. p. 95

hubungan sebab akibat pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang disebut *strategy maps*. *Strategy Maps* merupakan suatu *framework* yang merupakan pemetaan dari pola – pola strategi, menyesuaikan strategi tertentu dari suatu perusahaan, dan menjelaskan bagaimana *intangible assets* mendorong peningkatan kinerja proses internal perusahaan yang memiliki daya maksimum untuk dapat memberikan *value* yang terbaik kepada *customer*, *shareholder* dan komunitas.

Strategy Maps memberikan representasi visual dari strategi perusahaan. Setiap perusahaan membuat *strategy maps*-nya berdasarkan sekumpulan tujuan strateginya. *Strategy Maps* memberikan pandangan bagaimana tujuan dalam empat perspektif berintegrasi dan bergabung untuk menggambarkan strategi. Dengan membangun *strategy maps* membuat organisasi dapat menjelaskan bagaimana menciptakan nilai dan bagi siapa hal tersebut dilakukan. *Strategy Maps* dibuat berdasarkan strategi dari perusahaan, menggambarkan bagaimana *intangible assets* membuat peningkatan kinerja ke dalam proses internal perusahaan dalam memberikan nilai bagi *stakeholdernya*.

2.3.4.2 Prinsip – Prinsip *Strategy Maps*

Strategy Maps memberikan suatu metode yang konsisten dan seragam dalam menjelaskan strategi, sehingga setiap sasaran dan pengukuran yang dilakukan dapat diciptakan dan dipantau. *Strategy Maps* mempertemukan perumusan strategi dengan pelaksanaan strategi. Penyusunan *strategy maps* berdasarkan prinsip – prinsip strategi yaitu:

1. Strategy is a step in continuum

Strategi adalah satu langkah kontinyu yang logis yang menggerakkan perusahaan dari pernyataan misi perusahaan yang dituangkan ke dalam pekerjaan yang dijalankan oleh karyawan. Dengan kata lain, strategi bukanlah suatu proses manajemen yang berdiri sendiri, tetapi merupakan suatu rangkaian yang terdiri dari :

- Misi.

Merupakan titik awal yang menjelaskan alasan / latar belakang berdirinya perusahaan dan bagaimana unit bisnis sesuai di dalam

suatu kerangka bangunan perusahaan secara luas. Misi dan *core values* akan stabil setiap saat.

- Visi

Visi perusahaan memberikan gambaran masa depan yang menjelaskan arah perusahaan dan membantu untuk dapat memahami mengapa dan bagaimana karyawan mendukung perusahaan. Visi berorientasi eksternal dan mengekspresikan jenis persepsi yang diharapkan dari pasar.

- Strategi

Pemilihan terhadap serangkaian kegiatan yang dapat menciptakan perbedaan dengan pesaing. Perbedaan yang terjadi secara berkesinambungan akan memberikan nilai yang lebih besar kepada pelanggan dibandingkan para pesaing. Strategi berkembang dan tumbuh setiap saat untuk memenuhi perubahan kondisi yang disebabkan perkembangan dunia nyata.

2. *Strategy is a Hypothesis*

Strategi mengimplikasikan pergerakan perusahaan dari posisi sekarang ke posisi tertentu di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian. Oleh karena itu kunci dari pelaksanaan strategi adalah dengan membuat setiap karyawan di perusahaan memahami dengan jelas hipotesa dasar yang dianut, dan menghubungkan sumber daya yang dimiliki dengan hipotesa tersebut, menguji hipotesa secara kontinyu dan melakukan penyesuaian pada saat yang tepat.

3. *Strategy consists of complimentary strategic themes.*

Tujuan – tujuan yang hendak dicapai perusahaan saling berhubungan dan saling mengisi, menggambarkan hubungan sebab akibat tentang bagaimana tujuan stratejik berjalan dan meningkatkan kinerja keuangan dan kepuasan pelanggan. Tujuan stratejik mendefinisikan *value proposition* jangka panjang (*build the franchise*), jangka menengah (meningkatkan *customer value*) dan jangka pendek (*operational excellence*)

4. *Strategy Balances Contradictory Forces : The Financial Perspective*
Balanced Scorecard memberikan keseimbangan untuk mencapai kinerja keuangan, tidak hanya melalui pengurangan biaya dan *asset utilization*, tetapi juga melalui pertumbuhan pendapatan. Dengan keseimbangan ini juga membantu meyakinkan bahwa pengurangan biaya dan asset tidak membahayakan bagi pertumbuhan perusahaan.
5. *Strategy Describes A Differentiated Value Proposition*
 Dengan pemetaan strategi, perusahaan dapat mendeteksi *value proposition* melalui pengukuran kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, dan proses bisnis internal yang memungkinkan perusahaan dapat memberikan *value proposition* kepada sasaran pelanggan.
6. *Strategy Aligns Internal Activities to The Value Proposition*
 Strategi mengaitkan aktivitas internal perusahaan dan *customer value proposition* untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan strategi perusahaan.
7. *Strategy Transform Intangible Assets*
 Dengan mengelola dan mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan maka perusahaan dapat menghubungkan sumber daya, teknologi informasi, iklim perusahaan yang dimiliki agar sesuai dengan persyaratan yang harus dipenuhi untuk mencapai kepuasan pelanggan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan dan menciptakan nilai bagi pemegang saham.

2.3.5 *Strategy-Focused Organization*

Sistem manajemen yang menggunakan *Balanced Scorecard* membuat seluruh komponen dalam organisasi fokus pada strategi. Untuk menjadi perusahaan yang fokus pada strategi perlu dilakukan lima prinsip manajemen, yaitu²⁵ :

1. *Translate strategy to operational terms*

Strategi perusahaan menggambarkan bagaimana perusahaan menciptakan nilai. Jadi strategi harus terletak sebagai sentral dalam proses manajemen khususnya di dalam mewujudkan organisasi yang fokus pada strategi

²⁵ Robert S Kaplan, David P Norton (2001). *Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Harvard Business School Press.

(*Strategy Focused Organization*). Sehingga strategi harus dilaksanakan oleh seluruh level dalam perusahaan.

Strategi harus dapat diukur dan dideskripsikan agar dapat dimengerti sehingga strategi tersebut dapat dijalankan. Sebagai sarana implementasi strategi, perusahaan perlu membangun kerangka yang konsisten dan dapat diandalkan untuk mendeskripsikan strategi.

2. *Align the organization to the strategy*

Untuk membentuk *strategy focused organization* harus menghubungkan *scorecard* dari unit bisnis dan *shared service/support unit* sehingga menjadi suatu kesatuan yang menyatu (*align*) dengan strategi atau disebut dengan *strategic architecture* yang akan menciptakan implementasi strategi yang efektif dan optimal.

3. *Make the strategy everyone's everyday job*

Proses yang harus dilakukan supaya dapat membuat strategi menjadi bagian pekerjaan dari setiap orang adalah :

- Komunikasi dan edukasi
Proses komunikasi yang efektif harus berhasil menciptakan pengetahuan pekerja dan pemahaman tentang objektif perusahaan agar pekerja mampu mendukung proses implementasi strategi
- Membuat *personal* dan *team objectives*
Pekerja harus memahami bagaimana mereka dapat mempengaruhi kesuksesan implementasi strategi. Manajer harus membantu para pekerja menetapkan *goals* individu dan tim yang konsisten untuk mencapai kesuksesan strategi.
- Pelaksanaan sistem insentif dan penghargaan (*balanced paycheck*)
Penilaian kinerja seringkali dilakukan berdasarkan hasil kerjasama tim daripada kinerja individu. Pekerja harus juga ikut mendapatkan kompensasi ketika perusahaan sukses tetapi juga harus ikut merasakan kegagalan pada saat perusahaan gagal.

4. *Make strategy a continual process*

Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam melakukan implementasi strategi. Mengelola strategi tidak sama dengan mengatur operasi. Dalam

mengatur operasi, *budget* berfungsi sebagai sistem perencanaan dan pengendalian perusahaan. Namun *budget* seringkali tidak terkait dengan strategi sehingga manajemen hanya menaruh perhatian pada detail operasional dalam jangka pendek dan bukan pada implementasi strategi dalam jangka panjang. Sistem manajemen dengan menggunakan *budget* sebagai alat perencanaan dan pengendalian telah menghambat implementasi dari strategi. *Strategy Focused Organization* berusaha mengatasi *gap* yang terjadi antara *budget* dengan strategi. *SFO* menggunakan proses *double – loop* untuk mengintegrasikan manajemen *budget* serta operasi dengan manajemen strategi. Sistem manajemen dengan proses *double – loop* menjadi dasar dari usaha membuat strategi menjadi proses yang kontinyu. Sistem pelaporan berdasarkan *Balanced Scorecard* dapat memonitor implementasi dari strategi. Sehingga tindakan perbaikan yang diperlukan dalam manajemen strategi dapat segera dilaksanakan. Kerangka *Balanced Scorecard* akan menekankan pada *strategic learning process* yang menghubungkan proses pengendalian operasional dengan proses pembelajaran dan pengendalian untuk manajemen strategi.

Proses *double – loop* yang dilakukan *SFO* terdiri dari :

a. *Linking strategy and budgeting*

Target dan *strategic initiatives* yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* dan *linked* dengan strategi dihubungkan dengan *budget* perusahaan.

b. *Closing the strategy loop*

SFO menerapkan *strategic feedback system* yang terhubung dengan *Balanced Scorecard*. Sistem ini menyediakan kerangka baru untuk proses pelaporan dan konsep *management meeting* yang baru, yaitu yang berfokus pada strategi. Kemudian proses *accountability* juga mengalami perubahan yaitu dari pengaturan fungsi – fungsi perusahaan menjadi pengaturan *strategic themes* yang terintegrasi.

c. *Testing, learning and adapting*

Balanced Scorecard membuat hipotesis strategi menjadi eksplisit. *Balanced Scorecard* juga menyediakan informasi yang mempermudah eksekutif dalam menganalisa hasil dari hipotesis hubungan sebab akibat dari strategi sehingga dapat memberikan *feedback* secara tepat waktu.

Hasilnya, *SFO* dengan sistem manajemen *double loop* akan mampu melakukan:

- a. Pengawasan kesesuaian kinerja dengan strategi
- b. Kerjasama tim untuk menginterpretasikan informasi dari *Balanced Scorecard*
- c. Pengembangan strategi baru
- d. Formulasi cara baru untuk pengarahan strategi
- e. Pembaharuan pengukuran – pengukuran dalam *scorecards*
- f. Perubahan terhadap budget yang selalu disesuaikan dengan strategi

5. *Mobilize change through executive leadership*

Para eksekutif harus memimpin untuk menciptakan transformasi dalam perusahaan. Proses transformasi ini dilakukan dengan kerangka *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen dan sistem pengukuran yang baru. *Balanced Scorecard* akan membantu para eksekutif di dalam perusahaan untuk mengkomunikasikan visinya dalam melaksanakan transformasi. Komunikasi ini yang merupakan proses *leadership* yang diharapkan dapat mendorong semua pekerja melaksanakan sistem baru dalam pekerjaannya sehari – hari untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Penerapan *Balanced Scorecard* dapat dimulai baik di *corporate level*, divisi, unit bisnis, atau di *shared service units*.. Syarat terpenting dalam memulai penerapan *Balanced Scorecard* yaitu adanya eksekutif dengan gaya kepemimpinan serta gaya manajemen yang menekankan pada komunikasi, partisipasi semua bagian perusahaan dan berkeinginan mendorong pekerjaannya untuk lebih inovatif.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa usaha untuk membangun *strategy focused organization* sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dilaksanakan oleh eksekutif dalam memimpin hal – hal berikut ini :

- a. Iklim perusahaan yang mendukung transformasi
- b. Visi untuk menuju terjadinya transformasi
- c. Proses tata kelola (*governance*) yang mendorong komunikasi, diskusi interaktif dan pembelajaran strategi.

2.3.6 Keunggulan *Balanced Scorecard* dibanding Pengukuran Kinerja Konvensional

Keunggulan *Balanced Scorecard* dibandingkan dengan metode pengukuran lainnya, Mulyadi²⁶ yaitu :

1. Komprehensif

Sebelum konsep *Balanced Scorecard* ditemukan, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah keberhasilan *Balanced Scorecard*, para eksekutif perusahaan baru menyadari *output* yang dihasilkan oleh perspektif keuangan sesungguhnya merupakan hasil dari tiga perspektif lainnya. Dengan adanya perluasan pengukuran ini manfaat yang diperoleh perusahaan adalah pelipatgandaan keuangan di jangka panjang dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki arena bisnis yang lebih kompleks.

2. Koheren

Di dalam *Balanced Scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif mempunyai suatu sasaran stratejik yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi sasaran stratejik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran stratejik yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Sebagai contoh pertumbuhan *ROI (Return on Investment)* ditentukan oleh

²⁶ Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard ; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat

meningkatnya kualitas pelayanan kepada customer, pelayanan kepada customer bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. Keberhasilan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan. Hubungan sebab akibat ini disebut koheren. Jadi bisa disimpulkan semua sasaran strategik perusahaan bisa dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai contoh mengapa loyalitas customer menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* meliputi jangka pendek dan panjang yang fokus pada faktor internal dan eksternal perusahaan. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin keselarasan antara *scorecard personal staff* dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa : “ *if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it.*” Sasaran strategik sulit diukur, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* maka akan dapat dikelola dengan baik.

BAB III

TINJAUAN UMUM RSUD TARAKAN

3.1 Sejarah RSUD Tarakan

Sejak tahun 1953 sebuah gedung yang terletak di Jalan Kyai Caringin No 7 Jakarta Pusat diresmikan oleh Gubernur Jakarta (pada saat itu dijabat oleh Bapak R Soediro) untuk melayani masyarakat di daerah Kecamatan Gambir dalam bentuk balai pengobatan. Semakin lama, balai pengobatan itu makin banyak dinikmati oleh masyarakat sekitarnya. Bahkan banyak masyarakat sudah pindah dari daerah sekitar masih berobat ke balai pengobatan tersebut bilamana mereka membutuhkan pelayanan kesehatan, karena merasa cocok dan pelayanannya memuaskan.

Tahun 1968, balai pengobatan itu ditingkatkan menjadi Puskesmas Kecamatan Gambir, yang tidak hanya melaksanakan tugas balai pengobatan, tetapi juga mempunyai tugas – tugas pelayanan kesehatan masyarakat sesuai fungsi puskesmas. Disamping itu gedung ini juga dimanfaatkan sebagai Kantor Suku Dinas Kesehatan Jakarta Pusat.

Tahun 1987, sesuai dengan perkembangannya yang makin pesat dan belum adanya rumah sakit daerah di wilayah Jakarta Pusat, gedung ini diubah statusnya menjadi Rumah Sakit Umum Daerah Tarakan yang pada awalnya mempunyai kapasitas tiga puluh tempat tidur. Kapasitas gedung ditambah dengan adanya anggaran dari Departemen Kesehatan dan diresmikan pemakaiannya oleh Gubernur DKI Jakarta (pada saat itu dijabat oleh Bapak R.Tjokropranolo) pada tanggal 3 September 1987.

Tahun 1997, RSUD Tarakan diresmikan menjadi Rumah Sakit Swadana. Tahun 1998 struktur organisasi RSUD Tarakan ditingkatkan menjadi Rumah Sakit Kelas B Non Pendidikan dengan kapasitas 140 tempat tidur. Makin banyaknya pelayanan memerlukan mutu layanan yang harus ditingkatkan, sehingga tahun 1999 RSUD Tarakan mendapat akreditasi tingkat dasar 5 pelayanan dari Departemen Kesehatan RI. Permasalahan mutu ini makin terus ditingkatkan. Saat ini RSUD Tarakan sedang dalam proses menuju Sertifikasi Internasional ISO 9001 : 2000 dengan tingkat akreditasi UKAS/KAN.

Dalam perjalanannya RSUD Tarakan banyak melaksanakan penambahan bangunan dengan sistem tambal sulam. Selain itu gedung lama yang sudah berumur 50 tahun sudah banyak yang lapuk. Terjadi kebocoran dimana – mana, bahkan bilamana banjir, air sering tergenang, akibat posisi tanah Jakarta yang makin turun. Tahun 2002 RSUD Tarakan mendapatkan anggaran untuk pembangunan gedung baru dan mendapatkan lahan tambahan untuk membangun gedung baru tersebut.

Sebagai rumah sakit milik Pemerintah DKI Jakarta dalam waktu dekat akan mendapatkan status Badan Layanan Umum, RSUD Tarakan sampai sekarang masih mendapat subsidi operasional, subsidi peralatan dan gedung. Para karyawannya merupakan PNS DKI Jakarta dan sebagian lain adalah Pegawai Non PNS yang diangkat oleh rumah sakit.

3.2 Falsafah, Visi, Misi, Value, Kebijakan Mutu, Motto dan Budaya Kerja RSUD Tarakan

Falsafah Tridarma RSUD Tarakan

1. Melaksanakan pelayanan kesehatan paripurna atas Ridho Tuhan Yang Maha Esa
2. Mengembangkan profesi guna meningkatkan pelayanan
3. Mewujudkan kesejahteraan bersama

Visi

Visi RSUD Tarakan adalah menjadi Rumah sakit kebanggaan masyarakat DKI Jakarta dan bertaraf internasional. Dari pernyataan ini mengandung komponen kunci yaitu mempunyai kualitas pelayanan medis dan manajemen yang berorientasi pada pelanggan sesuai dengan standar internasional.

Misi

Misi RSUD Tarakan adalah Memberikan pelayanan kesehatan yang memuaskan seluruh lapisan masyarakat dan mewujudkan sumber daya manusia profesional dan sejahtera, yang kemudian dari misi tersebut dapat diuraikan menjadi:

1. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang meliputi pelayanan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif
2. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan dan pelayanan penunjang medik kesehatan lainnya
3. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan kegiatan lain dalam bidang kesehatan

Dari pernyataan misi tersebut kemudian diturunkan menjadi misi operasional dengan komponen kunci :

1. Mewujudkan sumber daya manusia profesional dengan kapabilitas dan komitmen yang tinggi
2. Mengembangkan proses bisnis yang *productive* dan *cost effective*
3. Memberikan pelayanan kesehatan dengan taraf internasional
4. Mewujudkan pertumbuhan profit yang maksimal

Value

1. Bekerja dengan tulus dan ikhlas
2. Komitmen dan kebersamaan meningkatkan kinerja pelayanan
3. Selalu belajar dan inovatif
4. Disiplin dan berjiwa besar
5. Transparan dan akuntabilitas dalam bekerja

Kebijakan Mutu

RSUD Tarakan memberikan pelayanan prima secara konsisten sehingga tercapai kepuasan pelanggan

Motto

Kesembuhan anda kebahagiaan kami

Budaya Kerja

1. Peduli
2. Percaya kemampuan diri
3. Dukungan antar manusia
4. Limpahan Rahmat Tuhan Yang Maha Esa

3.3 Profil RSUD Tarakan

Data Fisik RSUD Tarakan

1. Luas Tanah

- Luas tanah gedung DP I dan blok C : 7.023 m²
- Luas tanah gedung DP II : 3.440 m²
- Luas tanah RSUD Tarakan seluruhnya : 10.463 m²

2. Luas Bangunan

Pada Bulan Maret 2006 pelayanan terhadap pasien dan kegiatan manajemen RSUD Tarakan dilaksanakan pada gedung baru yaitu gedung DP I yang dibangun pada tahun 2004 yang berlantai 8 dan gedung DP II yang berlantai 6 untuk pelayanan pemeriksaan medical cek up, IBS dan anestesi serta perawatan pasien kelas I dan II.

3. Sarana Lainnya

- Sarana air bersih (PAM) : 1 unit (500 m³)
- Sarana listrik (PLN) : 2.075 Kwh
- Pengolahan limbah : 2 unit
- Pembakaran sampah : 1 unit
- Lift pasien : 7 unit
- Kendaraan operasional : 7 unit ambulance
- Sarana komunikasi : Telephone, Airphone, Fax
- Komputer : 62 unit

3.4 Fasilitas Pelayanan

1. Instalasi Gawat Darurat yang buka 24 jam

2. Instalasi Rawat Jalan

Pelayanan rawat jalan adalah pelayanan pertama dan pintu gerbang masuknya pasien dan mempunyai kontribusi besar terhadap kinerja rumah sakit. Perawatan rawat jalan merupakan tempat peralihan dari penderita yang datang ke rumah sakit bila akan dirawat inap. Ada 17 poliklinik yang beroperasi pada jam dinas yaitu pukul 08.00 – 12.00, berikut adalah ke 17 poliklinik yang ada di RSUD Tarakan :

- Klinik Penyakit Dalam

- Klinik Mata
- Klinik Anak
- Klinik Saraf
- Klinik Kebidanan/Kandungan
- Klinik THT
- Klinik Bedah Umum
- Klinik Bedah Urologi
- Klinik Bedah Ortopedi
- Klinik Gigi
- Klinik Rehabilitasi Medis
- Klinik *General Check Up*
- Klinik Paru
- Klinik Kulit & Kelamin
- Klinik Jantung
- Klinik Konsultasi Gizi
- Klinik Bedah Saraf

3. Instalasi Rawat Inap

Rawat inap adalah pelayanan terhadap pasien yang berkunjung ke RSUD Tarakan yang memerlukan perawatan lebih lanjut untuk keperluan observasi, diagnosa, terapi, rehabilitasi medik dan pelayanan penunjang medik lainnya.

4. Pelayanan Penunjang

- Instalasi Laboratorium
- Instalasi Radiologi
Mempunyai kemampuan pemeriksaan radiodiagnostik tanpa kontras/kontras, pemeriksaan USG, pemeriksaan *CT Scan*.
- Instalasi Gizi
Instalasi Gizi RSUD Tarakan melayani pemberian makan pasien dan karyawan RSUD Tarakan dan mengatur gizi pada pasien rawat inap yang harus diatur pola makannya atau diet.
- Instalasi Farmasi

Fungsi utama dari instalasi farmasi adalah menyediakan obat dan alkes habis pakai untuk pasien baik pasien rawat jalan maupun pasien rawat inap. Mulai April 2005 RSUD Tarakan mendirikan depo farmasi sebagai pusat pelayanan jual beli obat. Instalasi farmasi selain melayani pembelian obat secara tunai juga melayani pembelian yang pembayarannya melalui pihak ke tiga yaitu masyarakat yang mempunyai kartu askes, kartu sehat dan SKTM.

- **Instalasi Kamar Jenasah**
Instalasi sebagai tempat menyimpan sementara pasien yang meninggal dari ruang perawatan sebelum dibawa pulang oleh keluarga pasien tersebut dan menyediakan kendaraan ambulance apabila ada yang membutuhkan untuk membawa jenasah tersebut.
- **Instalasi Sterilisasi Sentral (CSSD)**
Instalasi Sterilisasi Sentral berfungsi untuk mensterilkan alat – alat yang akan digunakan di dalam ruang operasi, menyediakan alat kesehatan pakai habis steril yang digunakan oleh ruang perawatan, IGD, dan poliklinik – poliklinik yang ada di RSUD Tarakan.
- **Instalasi Bedah Sentral**
Mempunyai kapasitas lima tempat tidur, dan mempunyai kemampuan untuk bedah umum, urologi, kebidanan, orthopedi, tht, mata, gigi dan mulut, kulit dan kelamin, bedah saraf serta bedah rawat jalan.
- **Instalasi Sanitasi**
Instalasi sanitasi adalah instalasi yang memelihara kebersihan dan kesehatan seluruh ruangan yang ada di RSUD Tarakan. Instalasi sanitasi juga meneliti kadar kebersihan dan kesehatan air serta limbah yang dikeluarkan oleh RSUD Tarakan.
- **Instalasi Pendidikan dan Latihan**
- **Instalasi Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Rumah Sakit (IPSRS)**
Instalasi IPSRS adalah instalasi yang bertugas melakukan pemeliharaan, perbaikan seluruh sarana dan prasarana yang ada di dalam suatu rumah sakit.

- Pelayanan Administrasi dan Keuangan
Menyelenggarakan semua bentuk administrasi keuangan intern dan ekstern rumah sakit.
- Instalasi Pihak III
Instalasi pihak ke tiga RSUD Tarakan berfungsi untuk melayani pasien yang menggunakan jasa pihak lain untuk membayar semua biaya atau sebagian biaya dari pasien baik pasien rawat jalan maupun rawat inap.

3.5 Kondisi Manajemen dan Operasional

3.5.1 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Dalam mencapai tujuan dari perusahaan dibutuhkan suatu kerja sama antara pihak – pihak yang terlibat didalamnya, mereka harus saling mendukung dan terorganisir dengan baik sehingga mereka memegang peranan yang sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan kerjasama yang baik sehingga tiap – tiap individu mengerti akan tugas dan tanggung jawabnya. Karena fungsi dan tanggung jawab yang berbeda dari tiap – tiap individu dibutuhkan adanya koordinasi dalam bentuk struktur organisasi sehingga setiap unit usaha dapat bergerak secara bersama – sama untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

RSUD Tarakan dipimpin oleh seorang direktur dan dibantu oleh empat wakil direktur:

1. Wakil Direktur Pelayanan
2. Ketua Komite Medik
3. Wakil Direktur Umum dan Keuangan
4. Ketua Satuan Pengawas Intern

Uraian tugas untuk masing – masing unit kegiatan RSUD Tarakan adalah sebagai berikut:

Direktur RSUD Tarakan

1. Memimpin rumah sakit sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

2. Mengawasi penyelenggaraan pada pelayanan medik, umum, dan keuangan secara terencana dengan pelaksanaan yang efisien dan sistem pengendalian yang kontinyu.
3. Mengawasi penyelenggaraan pada instalasi dan staf medik fungsional di RSUD Tarakan secara terencana dengan pelaksanaan yang efisien dan sistem pengendalian yang kontinyu.
4. Melaksanakan fungsi koordinasi dan pengawasan terhadap kebijakan yang telah ditentukan.
5. Menghadiri rapat pimpinan baik di lingkungan Dinas Kesehatan maupun Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Wakil Direktur Pelayanan

1. Penyusunan rencana strategi, rencana kerja dan anggaran di jajaran Wakil Direktur Pelayanan.
2. Menyusun standar pelayanan minimal di pelayanan medik, pelayanan penunjang medik dan pelayanan keperawatan.
3. Menyusun prosedur operasional standar di pelayanan medik, pelayanan penunjang medik dan pelayanan perawatan.
4. Mengkoordinasikan segala kebutuhan pelayanan medik, pelayanan penunjang medik dan pelayanan keperawatan.
5. Mengkoordinasikan, pemantauan, monitoring, evaluasi, pengawasan dan pembinaan kinerja kepala bidang pelayanan dan kepala bidang keperawatan.
6. Mengkoordinasikan, pemantauan, monitoring, evaluasi, pengawasan dan pembinaan kinerja di instalasi rawat jalan, rawat inap, rawat darurat, bedah sentral, perawatan intensif, radiologi, farmasi, gizi, rehabilitasi medik, patologi klinis, patologi anatomi, pemulasan jenazah, pemeliharaan rumah sakit, pendidikan & pelatihan, dan sanitasi.
7. Pelaporan pelaksanaan tugas

Ketua Komite Medik

1. Memberikan masukan kepada Direktur Rumah Sakit untuk perbaikan pelayanan di RSUD Tarakan.

2. Melaksanakan pelayanan rawat jalan dan rawat inap.
3. Melakukan rapat/pertemuan/penyuluhan dengan jajaran struktural/fungsional dan masyarakat.

Wakil Direktur Umum dan Keuangan

1. Membantu Direktur Rumah Sakit dalam memimpin, mengkoordinasikan kegiatan – kegiatan di Bagian Umum, Bagian Perencanaan dan Rekam Medik, Bagian Keuangan, Instalasi Diklatbang, IPSRS.
2. Menjamin penyelenggaraan perencanaan dan rekam medik berlangsung secara terencana dengan pelaksanaan yang efisien dan sistem pengendalian yang kontinyu.
3. Menjamin penyelenggaraan administrasi umum berlangsung secara terencana dengan pelaksanaan yang efisien dan sistem pengendalian yang kontinyu.
4. Menjamin penyelenggaraan keuangan berlangsung secara terencana dengan pelaksanaan yang efisien dan sistem pengendalian yang kontinyu.
5. Menjamin penyelenggaraan pelaksanaan tugas di Instalasi Diklatbang, IPSRS berlangsung secara terencana dengan pelaksanaan yang efisien dan sistem pengendalian yang kontinyu.

Ketua Satuan Pengawas Intern RSUD Tarakan

1. Membantu Direktur Rumah Sakit dalam monitoring, pemantauan pengawasan perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, penyimpanan, pendistribusian, pengadministrasian, dan evaluasi pemanfaatan sumber daya rumah sakit.
2. Melaksanakan audit di semua unit kerja.

Kepala Bidang Pelayanan

1. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelayanan medis dan penunjang medis dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan.
2. Menyusun kebutuhan tenaga dan fasilitas pelayanan medis.
3. Mengawasi dan mengendalikan penerimaan dan pemulangan pasien.
4. Melaksanakan pengawasan penggunaan fasilitas kegiatan pelayanan medis dan penunjang medis.
5. Membuat laporan berkala tentang kegiatan pelayanan medis.

Kepala Bagian Keuangan

1. Melaksanakan koordinasi dan pembinaan terhadap pelaksanaan kegiatan : Anggaran dan mobilisasi dana, Perbendaharaan dan verifikasi, dan Akuntansi.
2. Menerapkan semua peraturan dan kebijakan yang berhubungan dengan keuangan.
3. Meneliti semua ikatan kerja sama yang berhubungan dengan keuangan.
4. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian seluruh fungsi manajemen keuangan rumah sakit.
5. Melaksanakan fungsi verifikasi keuangan rumah sakit.
6. Melaksanakan pendelegasian wewenang untuk pembebasan biaya perawatan untuk karyawan dan pasien tidak mampu sampai dengan 20%.
7. Melaksanakan perencanaan pengembangan sumber daya manusia dibagian keuangan melalui diklat – diklat dibidang keuangan.
8. Melaksanakan pengendalian berita acara pemeriksaan kas bulanan, triwulanan dan tahunan.
9. Melaksanakan pengendalian anggaran belanja dan pendapatan rumah sakit.
10. Melaksanakan pengendalian pencatatan dan pelaporan kinerja keuangan.

Kepala Bagian Perencanaan & Rekam Medis

1. Melaksanakan koordinasi dan pembinaan terhadap pelaksanaan kegiatan pada : sub bagian program, sub bagian rekam medik dan sub bagian pemasaran dan informasi.
2. Membuat perencanaan belanja tahunan berdasarkan data dari unit – unit belanja rumah sakit.
3. Membuat perencanaan pendapatan tahunan berdasarkan data dari unit – unit pendapatan rumah sakit.
4. Membuat perencanaan serta melakukan koordinasi perencanaan dengan unit – unit perencanaan di rumah sakit.
5. Merancang formulir laporan/informasi di rumah sakit (intern/ekstern) yang dikoordinir oleh Sub Bag Rekam Medis, Sub Bag Pemasaran Sosial dan Informasi.

6. Memimpin, mengatur, membina, dan mengevaluasi tugas Ka Sub Bagian Program, Sub Bagian Rekam Medis, dan Sub Bagian Pemasaran Sosial dan Informasi.
7. Membuat nilai DP3 Ka. Sub Bagian Program, Rekam Medik, dan Pemasaran Sosial & Informasi.

Kepala Bidang Keperawatan

1. Merencanakan, menyusun, dan menetapkan kebijakan dan tata tertib pelayanan keperawatan sesuai dengan kebijaksanaan Direktur Rumah Sakit.
2. Merencanakan, menyusun dan menetapkan falsafah keperawatan yang disesuaikan dengan falsafah rumah sakit.
3. Merencanakan jumlah dan kategori tenaga perawat yang dibutuhkan rumah sakit secara keseluruhan.
4. Merencanakan pembinaan dan pengembangan karier tenaga perawat antara lain melalui pendidikan serta latihan berjenjang dan berlanjut.
5. Berperan serta menyusun perencanaan kebijakan rumah sakit, antara lain dalam pengembangan pelayanan rumah sakit.
6. Berperan serta menyusun rencana anggaran belanja rumah sakit.
7. Merencanakan jumlah dan jenis peralatan perawatan disesuaikan dengan kebutuhan perunit perawatan. Hal ini dilaksanakan bersama Kepala Seksi Perawatan.
8. Merencanakan penggantian peralatan keperawatan sesuai dengan kebutuhan.

Kepala Bagian Umum

1. Melaksanakan penyelenggaraan pelayanan ketatausahaan di RSUD Tarakan.
2. Melaksanakan penggandaan/ekspedisi surat masuk dan surat keluar.
3. Melaksanakan pembuatan konsep dan pengetikan.
4. Melaksanakan pengarsipan surat – surat.
5. Melaksanakan penggandaan surat – surat.
6. Penyusunan laporan berkala ketatausahaan.
7. Mengkoordinir dan mengendalikan seluruh kegiatan sub bagian tata usaha.

8. Memangku jabatan sebagai ketua tim pemeriksa barang RSUD Tarakan.
9. Sebagai panitia dalam kegiatan yang diadakan di lingkungan RSUD Tarakan.

Kepala Seksi Pelayanan Medis I

1. Melaksanakan koordinasi pada pelaksanaan pelayanan rawat jalan, instalasi rawat inap, IGD, ICU, dan instalasi bedah sentral.
2. Mengusahakan agar proses – proses pelayanan pada instalasi rawat jalan, instalasi rawat inap, IGD, ICU dan instalasi bedah sentral bisa berjalan baik dengan benar.
3. Mengawasi kelancaran proses pelayanan pada instalasi rawat jalan, instalasi rawat inap, IGD, ICU dan instalasi bedah sentral.
4. Mengevaluasi proses – proses yang terjadi berhubungan dengan angka kematian, angka komplikasi dan keluhan pasien.
5. Mengadakan pertemuan tiap pagi dengan Ka Bidang Pelayanan mengenai angka kematian, angka komplikasi dan keluhan pasien.
6. Melaksanakan survei kepada pasien untuk mengatasi keluhan – keluhan pasien demi perbaikan dan mutu pelayanan.
7. Melaksanakan survei kepada pemberi pelayanan (dokter, petugas lainnya) untuk mengatasi keluhan – keluhan demi perbaikan pelayanan kepada pasien.
8. Melaksanakan koordinasi dengan komite medik dan komite keperawatan untuk kelancaran pelayanan.

Kepala Seksi Perawatan I

1. Melaksanakan fungsi perencanaan meliputi :
 - Merencanakan jumlah, kategori tenaga perawat dan tenaga lain yang dibutuhkan di ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
 - Merencanakan jumlah dan jenis peralatan keperawatan yang dibutuhkan ruang rawat bersama dengan kepala ruang rawat.
2. Melaksanakan fungsi penggerakan dan pelaksanaan dengan cara :

- Memberi bimbingan kepada Kepala Ruang Rawat tentang pelaksanaan keperawatan, sesuai kebijakan bidang perawatan yang berlaku.
 - Memberi bimbingan kepada tenaga perawatan yang berada di bawah tanggung jawabnya untuk melaksanakan program kesehatan terpadu di rumah sakit (PKMRS, PKBRS, PGRS)
 - Mengatur penempatan tenaga perawatan dan tenaga pembantu perawatan dan tenaga lain pada ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya bersama kepala ruang rawat.
 - Melaksanakan program orientasi kepada tenaga perawatan baru atau tenaga lain yang akan bekerja di ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
 - Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan/asuhan perawatan di SMF yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
 - Mengadakan pertemuan dengan kepala ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya secara berkala atau sewaktu – waktu bila diperlukan.
 - Mengupayakan kelengkapan peralatan dan obat – obatan sesuai dengan kebutuhan ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
 - Mengadakan kerja sama yang baik dengan pengawas perawatan seluruh kepala bidang, kepala instansi, kepala bagian serta kepala SMF di rumah sakit.
 - Menampung dan menanggulangi usul – usul serta keluhan – keluhan baik tentang masalah tenaga perawatan maupun asuhan keperawatan yang bersangkutan.
 - Membantu memecahkan masalah yang timbul di ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
3. Melaksanakan fungsi pengawasan, pengendalian, dan penilaian meliputi :
- Mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan bidang perawatan di ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya.

- Mengadakan kunjungan keliling secara berkala dan atau sewaktu – waktu ke ruang rawat agar tujuan pelayanan keperawatan yang ingin dicapai tetap terjamin. Hal ini dapat dilakukan secara mandiri atau bersama dengan kepala ruang rawat.
- Melaksanakan penilaian hasil kerja tenaga perawatan dan tenaga lain yang berada di wilayah tanggung jawabnya untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu pelayanan.
- Mengawasi penggunaan dan pemeliharaan peralatan keperawatan serta obat –obatan melalui sistem pencatatan dan pelaporan secara tepat dan benar di ruang yang berada di wilayah tanggung jawabnya.

Kepala Sub Bagian Anggaran dan Mobilitas Dana

1. Menyusun anggaran pendapatan dan belanja yang dituangkan di dalam RKA/PPK.
2. Mengendalikan pelaksanaan anggaran swadana dan subsidi sesuai dengan RKA/PPK.
3. Mengelola anggaran pendapatan dan pengeluaran.
4. Mengevaluasi dan monitoring data rencana dan realisasi pendapatan selama tahun berjalan.
5. Monitoring dan melakukan penagihan piutang pada pihak ke III

Kepala Seksi Perawatan II

1. Melaksanakan fungsi perencanaan meliputi :
 - Merencanakan jumlah dan kategori tenaga perawatan dan tenaga lain yang dibutuhkan di ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
 - Merencanakan jumlah dan jenis peralatan keperawatan yang dibutuhkan ruang rawat bersama dengan kepala ruang rawat.
2. Melaksanakan fungsi pergerakan dan pelaksanaan dengan cara :
 - Memberi bimbingan kepada kepala ruang rawat tentang pelaksanaan pelayanan keperawatan sesuai dengan kebijakan bidang perawatan yang berlaku.

- Memberi bimbingan kepada tenaga perawat yang berada di bawah tanggung jawabnya untuk melaksanakan program kesehatan terpadu di rumah sakit (PKMRS, PKBRS, PGRS)
- Mengatur penempatan tenaga perawatan dan pembantu perawatan dan tenaga lain pada ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya bersama kepala ruang rawat.
- Melaksanakan program orientasi kepada tenaga perawatan baru atau tenaga lain yang akan bekerja di ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
- Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan / asuhan perawatan di SMF yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
- Mengadakan pertemuan dengan kepala ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya secara berkala atau sewaktu – waktu bila diperlukan.
- Mengupayakan kelengkapan peralatan obat – obatan sesuai dengan kebutuhan ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
- Melaksanakan fungsi pengawasan, pengendalian dan penilaian meliputi :
 - Mengawasi pelaksanaan kebijaksanaan bidang perawatan di ruang rawat yang berada di wilayah tanggung jawabnya.
 - Mengadakan kunjungan keliling secara berkala dan atau sewaktu – waktu ke ruang rawat agar tujuan pelayanan keperawatan yang ingin dicapai tetap terjamin.
 - Melaksanakan penilaian hasil kerja tenaga perawatan dan tenaga lain yang berada di wilayah tanggung jawabnya untuk meningkatkan dan mempertahankan mutu pelayanan.
 - Mengawasi penggunaan dan pemeliharaan peralatan keperawatan serta obat – obatan melalui sistem pencatatan dan pelaporan secara tepat dan benar di ruang yang berada di wilayah tanggung jawabnya.

Kepala Sub Bagian Kepegawaian

1. Melaksanakan koordinasi dan pembinaan terhadap tugas staf sub bagian kepegawaian.
2. Menyusun rencana tahunan kegiatan dan kebutuhan pegawai/formasi pegawai.
3. Melaksanakan administrasi kepegawaian.
4. Melaksanakan pembinaan kepegawaian.
5. Melaksanakan pengembangan kepegawaian.
6. Mengusulkan kesejahteraan pegawai.
7. Merencanakan dan mengusulkan pendidikan dan pelatihan pegawai.
8. Menyelenggarakan administrasi kredit point tenaga fungsional.
9. Menyelenggarakan arsip kepegawaian.
10. Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan atasan baik tertulis maupun lisan.

Plh Kepala Sub Bagian Rekam Medis

1. Melaksanakan penyusunan rencana kerja.
2. Melaksanakan penyusunan program tetap rekam medis.
3. Melaksanakan penelaahan pelaksanaan pengisian rekam medis.
4. Melaksanakan penelaahan laporan dari unit – unit (harian, bulanan dan tahunan)
5. Melakukan bimbingan kerja kepada staff.
6. Melakukan penyusunan berkala pelaporan (bulanan, triwulan, dan tahunan)

Kepala Sub Bagian Perbendaharaan dan Verifikasi

1. Melaksanakan verifikasi SPJ.
2. Melaksanakan pengendalian penerimaan retribusi dan pembayaran.
3. Melaksanakan pengendalian buku kas penerimaan dan pengeluaran.
4. Melaksanakan pengendalian laporan bendahara pengeluaran dan penerimaan.
5. Melaksanakan pengendalian buku kas pembantu dan lainnya terhadap bendahara pengeluaran dan penerimaan.
6. Melaksanakan pengendalian pembayaran SPP.
7. Melaksanakan tugas lainnya dari atasan.

Kepala Sub Bagian Rumah Tangga dan Perlengkapan

1. Menyusun perencanaan kegiatan pengurusan perlengkapan rumah sakit meliputi kendaraan dinas, memelihara tata tertib, keamanan dan keindahan rumah sakit.
2. Mendistribusikan tugas kepada bawahan.
3. Memberi petunjuk kepada bawahan.
4. Mengkoordinasikan bawahan dalam pelaksanaan tugas untuk menciptakan kerja sama yang saling mendukung.
5. Membuat laporan kegiatan secara berkala kepada Wakil Direktur Umum & Keuangan.
6. Mengikuti rapat dinas.
7. Melaksanakan tugas – tugas yang diberikan oleh atasan langsung baik lisan maupun tulisan.

PLH Kepala Sub Bagian Pemasaran dan Informasi

1. Melaksanakan pemasaran sosial dan informasi tentang RSUD Tarakan yang bersifat obyektif, promotif, dan informatif.
2. Melaksanakan koordinasi dalam bidang administrasi penerimaan pendaftaran pasien rawat inap (RI)
3. Melakukan koordinasi pada kegiatan – kegiatan rutin sesuai dengan program kerja tahunan yang telah direncanakan berdasarkan ketentuan dari ketetapan DASK, seperti PKMRS, survey kepuasan pelanggan, PKS (Perjanjian Kerjasama dengan Pihak ke III)
4. Membuat laporan pertanggungjawaban untuk setiap program kerja bidang pemasaran sosial dan informasi.
5. Melakukan koordinasi kehumasan yang berhubungan dengan media cetak dan wartawan.
6. Melakukan pengawasan atas kinerja petugas pemasaran dan informasi.

Kepala Sub Bagian Akuntansi

1. Menyusun laporan penerimaan rawat jalan.
2. Menyusun laporan pendapatan rawat inap.
3. Menyusun laporan pendapatan lain – lain.
4. Merekapitulasi seluruh pendapatan.

5. Menyusun laporan realisasi keuangan perbulan.
6. Menyusun laporan arus kas keuangan perbulan
7. Menyusun neraca keuangan
8. Menyusun laporan pembukuan RIII
9. Menyusun laporan piutang
10. Monitoring realisasi keuangan tingkat eksternal

Kepala SMF Patologi Klinik

1. Mengevaluasi penyusunan rencana lima tahunan
2. Melakukan evaluasi hasil pemeriksaan canggung
3. Membuat kesimpulan hasil pemeriksaan laboratorium
4. Memberikan konsultasi / ekspertis
5. Memberikan kesaksian sebagai saksi ahli
6. Menguji bahan uji pemantapan mutu internal laboratorium secara khusus
7. Menguji bahan uji pemantapan mutu eksternal laboratorium
8. Membuat karya tulis / karya ilmiah bidang kesehatan
9. Menerjemahkan / menyadur buku dan bahan lainnya di bidang laboratorium kesehatan
10. Membimbing pranata laboratorium kesehatan yang berada di bawah jenjang jabatannya
11. Membuat buku pedoman / petunjuk pelaksanaan / petunjuk teknis di bidang laboratorium kesehatan
12. Mengembangkan teknologi tepat guna di bidang laboratorium kesehatan

Kepala Instalasi Patologi Klinik

1. Mengevaluasi penyusunan rencana lima tahunan
2. Melakukan evaluasi hasil pemeriksaan canggung
3. Membuat kesimpulan hasil pemeriksaan laboratorium
4. Memberikan konsultasi / ekspertis
5. Memberikan kesaksian sebagai saksi ahli
6. Menguji bahan uji pemantapan mutu internal laboratorium secara khusus
7. Menguji bahan uji pemantapan mutu eksternal laboratorium
8. Menerjemahkan / menyadur buku dan bahan lainnya di bidang laboratorium kesehatan

9. Membuat karya tulis ilmiah bidang kesehatan
10. Membimbing pranata laboratorium kesehatan yang berada di bawah jenjang jabatannya
11. Membuat buku pedoman / petunjuk pelaksanaan / petunjuk teknis di bidang laboratorium kesehatan
12. Mengembangkan teknologi tepat guna di biang laboratorium kesehatan
13. Mengendalikan kelancaran operasional dan pelayanan instalasi patologi klinik
14. Mengatasi trouble shooting peralatan helmatologi, blood gas analyzer dan electrolite analyzer
15. Melaksanakan bimbingan dan pembekalan sumber daya manusia sesuai dengan perkembangan teknologi.

3.5.2 Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Perkembangan perumahsakitian menuntut RSUD Tarakan untuk dapat meningkatkan kemampuan manajemen dalam operasional rumah sakit. Hal tersebut tidak dapat dilepaskan dari peran sumber daya manusia yang handal, yang mampu memberikan kontribusi maksimal kepada kemajuan rumah sakit.

Kontribusi yang besar bukan semata – mata karena jumlah karyawan yang banyak, melainkan karena rumah sakit memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam berkarya serta mampu mengembangkan pelayanan maupun menciptakan kepuasan pasien.

Data pada akhir tahun 2006 menunjukkan bahwa karyawan RSUD Tarakan berjumlah 516 orang yang terdiri dari :

1. Tenaga Medis	: 10.66%
2. Tenaga Perawatan	: 40.70%
3. Tenaga Paramedis Non Perawatan	: 9.11%
4. Tenaga Non Medis	: 39.53%

Sesuai rencana pengembangan jumlah karyawan terhadap tuntutan hasil kinerja yang ada termasuk mengganti yang keluar karena mutasi tugas, mengundurkan diri, pensiun maupun pensiun dini, RSUD Tarakan secara selektif

dan cermat melakukan pemetaan SDM, pengembangan SDM, menyusun replacement charts, menyiapkan kader dari dalam dan merekrut SDM siap pakai.

3.6 Program Kegiatan RSUD Tarakan

Program kegiatan RSUD Tarakan terbagi ke dalam empat program, yaitu :

1. Peningkatan Kesehatan Masyarakat
2. Peningkatan Kualitas Pelayanan Kesehatan
3. Penanganan Gawat Darurat
4. Perbaikan Kebijakan dan Manajemen Kesehatan



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisa SWOT

4.1.1 Strengths

Kekuatan (*Strength*) yang dimiliki oleh RSUD Tarakan adalah sebagai berikut:

1. Pelayanan
 - Melayani rujukan umum, Askes, dan Gakin
 - Pelayanan dengan citra dan reputasi yang baik di kalangan pasien
 - Jenis pelayanan spesialistik yang lengkap, baik dari alat – alat kesehatan dan dokter spesialis yang berpengalaman
2. SDM dan Organisasi
 - Jumlah dan kualitas tenaga medis relatif cukup
 - Mempunyai kerjasama dengan berbagai institusi pendidikan
 - Tersedianya SDM dari berbagai disiplin ilmu
 - Jumlah perawat mencukupi
3. Keuangan
 - Mendapat subsidi dari pemerintah
 - Tarif yang murah dan terjangkau
4. Sarana dan Prasarana
 - Lokasi yang strategis
 - Sarana parkir yang memadai

4.1.2 Weakness

Kelemahan (*Weakness*) yang dimiliki oleh RSUD Tarakan adalah sebagai berikut:

1. Pelayanan
 - Sistem pelayanan yang belum optimal
 - Pelayanan yang belum proaktif

2. SDM dan Organisasi

- Sikap, loyalitas dan motivasi belum sesuai harapan
- Belum adanya ukuran produktifitas sehingga dalam memberikan layanan kesehatan belum berorientasi pada kepuasan pelanggan

3. Keuangan

- Sistem akuntansi belum berjalan dengan baik

4. Sarana dan Prasarana

- Utilitas alat belum optimal
- Peralatan yang sudah tua
- Pemeliharaan alat yang masih lemah

4.1.3 Opportunity

Peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh RSUD Tarakan adalah sebagai berikut:

1. Pelayanan

- Sebagai rumah sakit rujukan bagi wilayah sekitarnya
- Kesadaran masyarakat akan hidup sehat meningkat
- Kebutuhan masyarakat yang tinggi untuk pelayanan spesialistik
- Pertumbuhan penduduk yang tinggi

2. SDM dan Organisasi

- Tersedianya tenaga profesional yang dapat direkrut
- Adanya kerjasama dengan institusi pendidikan memicu peningkatan SDM dan pelayanan

3. Keuangan

- Pertumbuhan tingkat kesejahteraan yang terjadi di masyarakat mengakibatkan permintaan kebutuhan akan pelayanan kesehatan meningkat

4. Sarana dan Prasarana

- Perkembangan teknologi kedokteran
- Terbukanya aliansi dengan instansi lain
- Fasilitas transportasi dan informasi yang lebih baik

4.1.4 Threats

Ancaman (*Threats*) yang dimiliki oleh RSUD Tarakan adalah sebagai berikut:

1. Pelayanan
 - Bertambahnya rumah sakit pesaing
 - Meningkatnya tuntutan pelayanan yang lebih baik
 - Segmen pasar rumah sakit pesaing fokus pada masyarakat menengah keatas
2. SDM dan Organisasi
 - Masuknya tenaga medis asing yang lebih profesional
 - Perkembangan dan penguasaan teknologi yang dimiliki oleh rumah sakit pesaing, peningkatan kualitas sumber daya manusia
3. Keuangan
 - Persaingan tarif
 - Kenaikan bahan bakar minyak, tarif listrik dan telepon mempengaruhi tarif pelayanan RSUD Tarakan
4. Sarana dan Prasarana
 - Persaingan atas perubahan teknologi kedokteran yang cepat
 - Tuntutan fasilitas yang lebih baik dari masyarakat

4.2 Strategi Perusahaan

Berdasarkan analisa perusahaan (*SWOT*) maka pilihan strategi yang dijalankan oleh RSUD Tarakan adalah:

1. Meningkatkan jasa pelayanan kesehatan yang inovatif dan kualitas pelayanan untuk fokus kepada kepuasan pelanggan.
2. Meningkatkan pendapatan dan fungsional rumah sakit, penerapan tarif yang rasional, menggali opsi – opsi baru dan fungsi unit bisnis yang produktif serta mencegah inefisiensi dalam pengelolaan dana untuk mencapai *maximizing profit* pada perspektif keuangan RSUD Tarakan
3. Meningkatkan *employee's capability & productivity* yang merupakan *intangible assets* yang diperlukan organisasi untuk dapat membuat

customer value proposition-nya secara tepat sehingga dapat meningkatkan *sales growth*

4.3 Perancangan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* merupakan suatu pengukuran yang komprehensif yang menterjemahkan misi dan strategi RSUD Tarakan ke dalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dibentuk *strategic objectives* menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan menggunakan ukuran – ukuran kinerja atau *strategic measurement*

Empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Tabel Sasaran Strategik RSUD Tarakan

PERSPEKTIF	SASARAN STRATEGIK
Keuangan	<i>Maximizing Profit</i>
Customer	<i>Customer Growth</i>
Proses Internal Bisnis	<i>Productive & Cost Effective Processes</i>
Pembelajaran & Pertumbuhan	<i>Human capital, information capital, organization capital</i>

Keempat sasaran strategik tersebut diterjemahkan lebih lanjut sebagai berikut :

1. *Maximizing Profit*
 - a. Pertumbuhan pendapatan
 - b. Penurunan biaya
2. *Customer Growth*
 - a. Meningkatnya kualitas jasa
 - b. Meningkatnya retensi pelanggan
 - c. Meningkatnya kepuasan pelanggan
 - d. Meningkatnya *value proposition* bagi pelanggan
3. *Productive dan Cost Effective Process*
 - a. Pengembangan jasa pelayanan baru
 - b. Meningkatnya kecepatan proses pelayanan, dan waktu respon
 - c. Meningkatnya efektifitas pengobatan

- d. Pemenuhan standar kesehatan
- 4. *Human capital, information capital, dan organization capital*
 - a. Meningkatnya kapabilitas SDM
 - b. Meningkatnya penguasaan teknologi
 - c. Meningkatnya kapabilitas organisasi

Strategic themes RSUD Tarakan untuk mewujudkan misi dan visi perusahaan diantaranya yaitu : *differentiation strategy* dan *cost leadership strategy*. Kedua strategi tersebut diterjemahkan melalui perspektif keuangan ke dalam sasaran strategik yaitu pertumbuhan pendapatan, berkurangnya biaya yang akhirnya akan menghasilkan *financial return* yang luar biasa dan berkesinambungan. Sasaran strategik pertumbuhan pendapatan akan diwujudkan bersama - sama melalui pencapaian sasaran strategik di perspektif pelanggan yaitu meningkatnya kualitas jasa, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Jika kualitas jasa yang dihasilkan rumah sakit meningkat, pelanggan akan menjadi *repeat buyer* dan akan memberitahu rekan mereka mengenai kepuasan mereka terhadap jasa rumah sakit sehingga diharapkan akan menambah pelanggan baru. Meningkatnya jumlah *repeat buyer* dan pelanggan baru diharapkan akan menyebabkan pertumbuhan pendapatan penjualan. Di samping itu kualitas hubungan personel rumah sakit dengan pelanggan diharapkan akan melipatgandakan nilai yang dinikmati oleh pelanggan, sehingga pelanggan akan setia memanfaatkan jasa rumah sakit dan sebagai akibatnya pendapatan penjualan diperkirakan akan tumbuh. *Differentiation strategy* diwujudkan melalui perumusan sasaran strategik di perspektif proses internal bisnis yaitu dengan mengembangkan jasa pelayanan baru, meningkatnya kecepatan proses pelayanan dan waktu respon, meningkatnya efektifitas pengobatan dan pemenuhan standar kesehatan. Sedangkan strategi *cost leadership* diwujudkan melalui pencapaian sasaran strategik yaitu meningkatnya kecepatan proses pelayanan dan waktu respon. Jika strategi ini dapat diwujudkan melalui proses bisnis yang produktif dan efektif maka kualitas jasa yang dihasilkan perusahaan akan meningkat dan menjadi pilihan pelanggan. Sebagai akibatnya pendapatan penjualan diharapkan akan tumbuh dan biaya untuk melayani pelanggan menjadi berkurang sehingga

cost leadership dapat diwujudkan. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perlu dibangun tiga sasaran strategik yaitu peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, tingkat penguasaan teknologi dan kapabilitas organisasi. Untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia perlu dibangun organisasi yang berkualitas sehingga dapat bekerja sama secara sinergistik untuk mewujudkan visi perusahaan.

Hasil penerjemahan sasaran strategik diatas dapat dibangun ke dalam *Strategy Maps* pada gambar berikut ini :



Gambar 4.1 Strategy Maps RSUD Tarakan



4.3.1 Perspektif Keuangan

Sasaran strategik pada perspektif keuangan RSUD Tarakan adalah :

1. Peningkatan pendapatan
2. Penurunan biaya

4.3.1.1 Peningkatan Pendapatan

Tabel 4.2. Penerimaan Swadana RSUD Tarakan Tahun 2004-2007

Penerimaan Swadana RSUD Tarakan Tahun 2006-2007

Dalam Juta Rp

Uraian	2007	2006	Change
Rawat Inap	2,956,734	2,300,189	22%
Rawat Jalan	2,156,908	2,190,348	-2%
Pelayanan Penunjang	2,907,865	3,387,510	-16%
Klaim Jamsostek	105,894	189,548	-79%
Klaim Gakin	3,497,806	3,842,908	-10%
Klaim Askes	467,509	398,760	15%
Apotik	3,087,565	3,065,895	1%
Diklat	126,740	174,185	-37%
Alkes	343,765	509,035	-48%
Lain Lain	299,633	497,866	-66%
Klaim Piutang			
Total Pendapatan	15,950,420	16,556,244	-4%

Penerimaan Swadana RSUD Tarakan Tahun 2004-2005

Dalam Juta Rp

Uraian	2005	2004	Change
Rawat Inap	2,428,313	1,667,048	31%
Rawat Jalan	2,267,411	1,829,391	19%
Pelayanan Penunjang	3,317,540	2,674,096	19%
Klaim Jamsostek	51,257	457,604	-793%
Klaim Gakin	3,699,541	3,619,267	2%
Klaim Askes	435,145	517,919	-19%
Apotik	2,799,387	4,884,277	-74%
Diklat	216,481	196,183	9%
Alkes	463,675		100%
Lain Lain	339,207	107,920	68%
Klaim Piutang		540	-100%
Total Pendapatan	16,017,958	15,954,245	0%

* telah diolah kembali

Dalam perspektif keuangan RSUD Tarakan menggunakan strategi peningkatan pendapatan dan penurunan biaya. Peningkatan pendapatan memerlukan pemikiran matang untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menambah *customer*-nya, dapat dilakukan dengan melakukan usaha pemasaran yang efektif misalnya dengan menyediakan *home page*, info, leaflet, brosur, mengadakan seminar dan simposium dan lain lain. Strategi pertumbuhan pendapatan ini merupakan jangka panjang dengan mengandalkan inovasi yang dilakukan baik dalam proses, produk dan pemasaran serta memerlukan sumber daya yang cukup untuk memastikan kesinambungan dari strategi yang dijalankan.

Rencana aksi (*Action plan*) yang dapat diambil oleh RSUD Tarakan untuk meningkatkan pendapatannya antara lain adalah :

1. Mengembangkan fasilitas – fasilitas pelayanan untuk rawat jalan, rawat inap, tindakan medik
2. Meningkatkan pelayanan yang berorientasi kepada kepuasan *stakeholder* (pelanggan, mitra kerja)
3. Meningkatkan mutu pelayanan administrasi, sewa ruangan, telepon, *housekeeping*, kamar jenazah, lahan parkir, dll

Tabel 4.3. Penerimaan Subsidi Pemerintah DKI Jakarta Tahun 2004-2007

Penerimaan Subsidi RSUD Tarakan Tahun 2006 – 2007

Dalam Juta Rp

Uraian	2007	2006	Change
Gaji PNS	5,001,659	4,750,876	5%
TAL	2,639,422	2,439,473	8%
Kesra dan Transport	2,296,052	2,007,045	13%
Mutu Beras	53,950	57,500	-7%
Pembangunan			
Gedung	54,856,381	52,538,710	4%
Kesehatan Karyawan	225,000	225,000	0%
Alat Kesehatan	1,200,000	1,170,000	3%
Belanja Gizi	1,500,000	1,350,000	10%
Belanja Pemeliharaan	853,981	799,365	6%
Perlengkapan			
Gedung	75,604	72,651	4%
Peningkatan Pel KLB	150,000	150,000	0%
Belanja Rumah			
Tangga	1,100,000	1,000,000	9%
Pemb Dok	425,000	425,000	0%

Perencanaan			
Total Pendapatan	70,377,049	66,985,620	5%

Penerimaan Subsidi RSUD Tarakan Tahun 2004 – 2005

Dalam Juta Rp

Uraian	2005	2004	Change
Belanja Pegawai	-	2,000,000	-100%
Farmasi	-	1,000,000	-100%
Gaji PNS	4,868,404	5,463,465	-12%
TAL	2,631,458	2,631,458	0%
Kesra dan Transport	2,147,860	2,010,550	6%
Mutu Beras	53,958	54,000	0%
Sosialisasi GAKIN		250,000	-100%
Pembangunan			
Gedung	51,000,000	57,479,891	-13%
Kesehatan Karyawan	200,000	500,000	-150%
Pakaian Kerja		500,000	-100%
Peningkatan Kesmas		500,000	-100%
Alat Kesehatan	1,050,000	-	100%
Belanja Gizi	1,350,000	-	100%
Belanja Pemeliharaan	729,486	-	100%
Perlengkapan			
Gedung	82,100	-	100%
Peningkatan Pel KLB	100,000	-	100%
Belanja Rumah			
Tangga	1,000,000	-	100%
Pemb Dok			
Perencanaan	425,000	-	100%
Total Pendapatan	65,638,265	72,389,364	-10%

* telah diolah kembali

4.3.1.2 Penurunan Biaya

Biaya – biaya yang terdapat pada RSUD Tarakan dibagi ke dalam dua kategori yaitu Belanja Operasi dan Belanja Modal.

Tabel 4.4

Rincian Biaya RSUD Tarakan 2004-2005

Pengeluaran	2005		Pengeluaran	2004	
	Swadana	Subsidi		Swadana	Subsidi
Belanja Pegawai	60%		Belanja Pegawai	39%	3%
Farmasi & Lab	36%		Farmasi & Lab	45%	1%
Pemeliharaan	1%		Rumah Tangga & ATK	4%	0%
Diklat/Bnroh	3%		Gizi	5%	0%
			Pemeliharaan	4%	0%
Belanja Rumah Tangga		2%	Diklat/Binroh	4%	0%
Belanja Gizi		2%			
Belanja Pemeliharaan		1%			
Gaji PNS		7%	Gaji PNS		7%
Kesra & Beras		3%	Kesra & Beras		3%
Mutu Beras		0%	Mutu Beras		0%
TAL		4%	TAL		2%
Pem Dok Perencanaan		1%	Sosialisasi Gakin		0%
Peningkatan Pelayanan KLB		0%	Pemb Gedung		81%
Kes Karyawan		0%	Kes Karyawan		1%
Pembangunan Gedung		78%	Pakaian Kerja		1%
Pembelian Alat Medis		2%	Peningkatan Kesmas		1%
Perlengkapan Gedung		0%			

Tabel 4.5

Rincian Biaya RSUD Tarakan 2006-2007

Pengeluaran	2007		Pengeluaran	2006	
	Swadana	Subsidi		Swadana	Subsidi
Belanja Pegawai	41%	3%	Belanja Pegawai	37%	4%
Farmasi & Lab	44%	1%	Farmasi & Lab	47%	1%
Rumah Tangga & ATK	4%	0%	Rumah Tangga & ATK	5%	0%
Gizi	5%	0%	Gizi	5%	0%
Pemeliharaan	3%	0%	Pemeliharaan	3%	0%
Diklat/Binroh	4%	0%	Diklat/Binroh	4%	0%
Gaji PNS		7%	Gaji PNS		7%
Kesra & Beras		3%	Kesra & Beras		3%
Mutu Beras		0%	Mutu Beras		0%
TAL		3%	TAL		2%
Sosialisasi Gakin		0%	Sosialisasi Gakin		0%
Pemb Gedung		84%	Pemb Gedung		80%
Kes Karyawan		1%	Kes Karyawan		1%
Pakaian Kerja		1%	Pakaian Kerja		1%
Peningkatan Kesmas		1%	Peningkatan Kesmas		1%

*telah diolah kembali

Ukuran hasil pencapaian sasaran strategik penurunan biaya ditunjukkan dengan ukuran penurunan biaya dan ukuran hasil ini dipacu oleh peningkatan *cost effectiveness process* dan melakukan proses efisiensi biaya misalnya yaitu penghematan biaya listrik, air telpon. Dari segi *asset* dapat dilakukan pemeliharaan (*maintenance*) untuk menghindari biaya kerusakan yang besar. Jika perusahaan dapat meningkatkan *cost effectiveness process* yang digunakan untuk menyediakan produk dan jasa bagi pelanggan, maka perusahaan diharapkan dapat menikmati penurunan biaya dalam jumlah yang signifikan.

Rencana aksi (*Action plan*) yang dilakukan oleh RSUD Tarakan untuk menurunkan biaya adalah :

1. Melakukan penyempurnaan atas sistem dan pelayanan operasional sehingga dapat dilakukan efisiensi biaya pelayanan
2. Mengurangi biaya –biaya untuk aktifitas yang tidak memiliki nilai tambah (*non value added*)
3. Peningkatan *Cost Effectiveness Process* dalam menyediakan produk dan jasa bagi pelanggan

4.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam industri rumah sakit, konsumen pengguna jasa layanan kesehatan memiliki banyak pilihan karena saat ini banyak perusahaan sejenis yang berlomba menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar.

Untuk perspektif pelanggan strategi yang diterapkan adalah strategi yang mampu meningkatkan mutu pelayanan kesehatan dan menciptakan serta menyajikan suatu layanan yang lebih berkualitas sehingga pelanggan merasa nyaman yang disesuaikan dengan misi dari rumah sakit RSUD Tarakan yaitu memberikan pelayanan kesehatan yang memuaskan seluruh lapisan masyarakat.

Sasaran strategik yang dapat ditetapkan untuk perspektif pelanggan RSUD Tarakan adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Kualitas Pelayanan
2. Peningkatan Retensi Pelanggan
3. Peningkatan Kepuasan Pelanggan
4. Peningkatan *customer value proposition*

5. Citra / *brand image* yang baik
6. Menyediakan beragam jasa dengan harga yang bersaing
7. *Customer Relationship Management*

4.3.2.1 Peningkatan Kualitas Pelayanan

Standar Pelayanan Rumah Sakit Daerah meliputi penyelenggaraan pelayanan manajemen rumah sakit, pelayanan medik, pelayanan penunjang dan pelayanan keperawatan baik rawat inap maupun rawat jalan yang minimal harus diselenggarakan oleh rumah sakit dengan indikator sebagai berikut :

Bed Occupancy Rate/BOR, yaitu pemakaian tempat tidur yang dipergunakan untuk melihat berapa banyak tempat tidur di rumah sakit yang digunakan pasien dalam suatu masa . *LOS (Length of Stay)* yaitu jangka waktu seorang pelanggan dari mulai diperiksa atau diberikan pelayanan kesehatan sampai dengan selesai, *BTO (Bed Turn Over)* yaitu berapa kali satu tempat tidur ditempati pasien dalam satu tahun , *TOI (Turn Over Interval)* yaitu waktu rata-rata suatu tempat tidur kosong atau waktu antara satu tempat tidur ditinggalkan oleh pasien sampai ditempati lagi oleh pasien lain , *NDR (Net Death Rate)* yaitu Angka Kematian Netto , *GDR (Gross Death Rate)* yaitu Angka Kematian Kotor.

Data berikut ini adalah Indikator Pelayanan RSUD Tarakan dalam rentang waktu dari tahun 2001 – 2006 disertai dengan nilai standarnya

Tabel 4.6. Indikator Pelayanan RSUD Tarakan Tahun 2001-2006

t	Indikator Pelayanan RS	Tahun					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
1	BOR	67.62%	71.32%	60.53%	67.31%	82.65%	83.75%
2	LOS	3.76%	3.77%	3.67%	3.87%	4.01%	4.14%
3	BTO	60.38%	69.46%	60.84%	63.41%	74.87%	74.68%
4	TOI	1.82%	1.52%	2.37%	2.17%	0.92%	0.87%
5	NDR	2.63%	2.66%	3.01%	2.70%	2.10%	2.42%
6	GDR	5.27%	6.34%	6.63%	6.69%	4.67%	4.62%
	Nilai Standar						
	BOR	60-85%					
	av LOS	3-12 hari					
	BTO	40-50 kali					
	TOI	1-3 hari					
	NDR	< 2.5/100					
	GDR	> 4.5/100					

* telah diolah kembali

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa *Bed Occupancy Rate* selama rentang tahun 2001 – 2006 masuk dalam nilai standar yang ditetapkan yaitu 60 – 85%. Prosentase ini menunjukkan sampai berapa jauh pemakaian tempat tidur yang tersedia di rumah sakit dalam jangka waktu tertentu. Bila nilai ini mendekati 100 berarti ideal tetapi bila BOR Rumah Sakit 60-80% sudah bisa dikatakan ideal. Terjadi peningkatan *Length of Stay* selama tahun 2001 – 2006 dimana nilai standar yang ditetapkan adalah sampai dengan 3 hari. *Bed Turn Over* pada RSUD Tarakan selama tahun 2001 – 2006 melebihi dari nilai standar yang ditetapkan yaitu 40 – 50 kali, yang dapat disimpulkan bahwa *Bed Turn Over* di RSUD Tarakan sangat tinggi. *Turn Over Interval* juga melebihi nilai standar yang ditetapkan yaitu selama 1 hari, dimana selama tahun 2001- 2004 TOI yang dicapai lebih dari satu hari. *Net Death Rate* selama tahun 2001 – 2004 sangat tinggi, kecuali di tahun 2005 dan 2006 yang sesuai dengan nilai standarnya yaitu < dari 2.5/100. Sedangkan *Gross Death Rate* di tahun 2001 – 2006 mencapai target atau nilai standar yaitu > 4.5/100.

Rencana aksi yang dapat dilakukan oleh RSUD Tarakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah :

1. Memperhatikan keluhan yang disampaikan oleh pelanggan dan memperbaikinya dengan pelayanan kesehatan yang efisien dan efektif untuk mencapai nilai standar dari indikator pelayanan RSUD Tarakan.
2. Meningkatkan ketepatan dan kecepatan tindakan medik
3. Sistem *monitoring* kualitas yang lebih baik dalam pelayanan

4.3.2.2 Peningkatan Retensi Pelanggan

Peningkatan retensi pasien mempunyai ukuran hasil yaitu % retensi pelanggan (pasien) RSUD Tarakan melalui *Bed occupancy rate*. *BOR* adalah persentase pemakaian tempat tidur pada satu satuan waktu tertentu atau rata – rata kapasitas tempat tidur terisi oleh pasien terhadap kapasitas tempat tidur yang tersedia. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya pemanfaatan dari tempat tidur rumah sakit. Hal ini juga memperlihatkan kepercayaan masyarakat untuk melakukan perawatan di RSUD Tarakan

Rencana aksi (*action plan*) yang dapat dilakukan untuk meningkatkan retensi pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan antara lain dengan :

1. Memproses ulang proses layanan internal, dengan mengurangi atau menghilangkan aktivitas yang tidak menambah nilai yang terdapat pada proses layanan internal sehingga proses layanan internal menjadi terintegrasi sehingga waktu yang digunakan untuk menghasilkan jasa menjadi berkurang secara signifikan
2. Membina kemitraan dengan pasien

4.3.2.3 Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Tolok ukur dari sasaran strategis peningkatan kepuasan pelanggan adalah tingkat kepuasan pelanggan sedangkan untuk mengukur sasaran strategis ini adalah % kepuasan pelanggan yang dapat dilakukan dengan melakukan *survey* pelanggan secara periodik untuk menilai apakah pelayanan yang diberikan hingga saat ini apakah sudah memenuhi kebutuhan dari pasien.

Rencana aksi untuk pelayanan yang dilakukan oleh RSUD Tarakan guna kepuasan pelanggan yaitu :

1. Menerima masukan dari pasien tentang pelayanan dokter dengan membuat kotak saran/informasi rumah sakit
2. Mengadakan simulasi berkala untuk evaluasi terhadap koordinasi, ketepatan dan kecepatan pelayanan
3. Memaksimalkan pelayanan kepada pelanggan

4.3.2.4 Meningkatkan *Value Proposition* Pelanggan

Berikut ini adalah *customer value proposition* yang ditawarkan RSUD Tarakan kepada pelanggan yang menunjang perspektif keuangan yang telah dibahas sebelumnya :

1. Citra / *brand image* yang baik

Image merupakan gambaran yang dimiliki oleh pelanggan terhadap produk/jasa yang ditawarkan perusahaan. RSUD Tarakan ingin menyampaikan *image* sebagai rumah sakit terbaik dan menjadi

kebanggaan masyarakat DKI Jakarta dan bertaraf internasional. Pada RSUD Tarakan, citra / *image* dapat tercipta dari jasa dan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan

2. Menyediakan beragam jasa dengan harga yang bersaing

Ditinjau dari produk/*services attributes* antara lain adalah :

- Harga – *service* yang ditawarkan RSUD Tarakan pada harga yang wajar
- *Quality* – RSUD Tarakan selalu berusaha menyediakan pelayanan yang melebihi harapan dan keinginan pelanggannya
- *Time* – RSUD Tarakan harus memperhatikan ketepatan waktu dalam memberikan *service* kepada pelanggannya
- *Selection* – Pilihan akan jenis *service* yang disesuaikan RSUD Tarakan dengan keinginan pelanggannya.

3. *Customer Relationship Management – Build Strong Customer Relationship*

Guna meningkatkan *service* yang diberikan maka rencana aksi yang dilakukan RSUD Tarakan terus mengadakan pelatihan kepada seluruh karyawannya, melakukan *tracking* terhadap kualitas dengan melakukan *customer satisfaction survey*, layanan darurat 24 jam, dan lain lain.

4.3.3 Perpektif Proses Bisnis Internal

Pengendalian mutu / kualitas pelayanan merupakan faktor penting dalam industri rumah sakit, jika pelayanan tidak memenuhi standar mutu, maka tidak akan mampu bersaing dengan rumah sakit lainnya yang lebih mengutamakan pelayanan yang berkualitas/bermutu.

Proses bisnis suatu organisasi dalam perspektif proses bisnis internal dilihat dari *generic value chain model* yaitu inovasi, proses operasional dan *post service*.

Sasaran strategis pada proses bisnis internal disesuaikan dengan tujuan dari perusahaan sehingga sasaran strategisnya proses bisnis internal pada RSUD Tarakan adalah :

1. Proses inovasi dengan mengembangkan jasa pelayanan baru dan mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan serta merumuskan cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut
2. Proses operasional , yaitu dengan pemenuhan standar kesehatan, percepatan waktu pelayanan, peningkatan efektifitas pengobatan, percepatan waktu respon.

4.3.3.1 Pengembangan Jasa Pelayanan Baru

Tujuan dari pengembangan jasa pelayanan baru adalah untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan. Tolok ukur dari sasaran strategis ini adalah jumlah jasa pelayanan baru seperti contoh kelengkapan fasilitas pelayanan. Semakin baik dan canggih peralatan kesehatan sebuah rumah sakit, maka rumah sakit tersebut akan menjadi pilihan pelanggan. RSUD Tarakan termasuk rumah sakit yang memiliki fasilitas pelayanan yang lengkap, namun seiring perkembangan dalam industri rumah sakit yang membutuhkan inovasi untuk berkembang dan meningkatkan nilai di mata pelanggan maka pengembangan jasa pelayanan baru merupakan hal yang perlu dilakukan. Rencana aksi (*Action Plan*) yang bisa dilakukan adalah mengembangkan pelatihan yang berorientasi pada riset sehingga membangkitkan kemampuan inovasi, kemitraan dengan supplier dan informasi akan produk baru

Selain itu kunci utama dalam pelayanan kesehatan yang bermutu juga terletak pada tenaga medis, paramedis, dan non medis. Sasaran strategik dari kualitas tenaga medis, paramedis dan non medis adalah berdasarkan tingkat pendidikan. Ukuran pemicu kinerjanya adalah balas jasa yang sesuai dengan pasar. Inisiatif strategik yang dapat dilakukan untuk mencapai kompetensi sumber daya manusia yang tinggi antara lain dengan melakukan penyeleksian calon pegawai, ujian tertulis mengenai pengetahuan yang dibutuhkan, tes kesehatan dan wawancara.

4.3.3.2 Percepatan waktu pelayanan dan waktu respon

Pelanggan RSUD Tarakan terbagi menjadi dua kategori, yaitu pasien rawat jalan & rawat inap. Percepatan waktu pelayanan memiliki tolok ukur yaitu

waktu pelayanan rata – rata (*Average Length of Stay*) yaitu jangka waktu yang dibutuhkan pelanggan mulai dari saat pertama kali diberikan pelayanan kesehatan sampai dengan selesai yaitu pembayaran dan pengambilan obat. Indikator ini memberikan gambaran tingkat efisiensi dan mutu pelayanan.

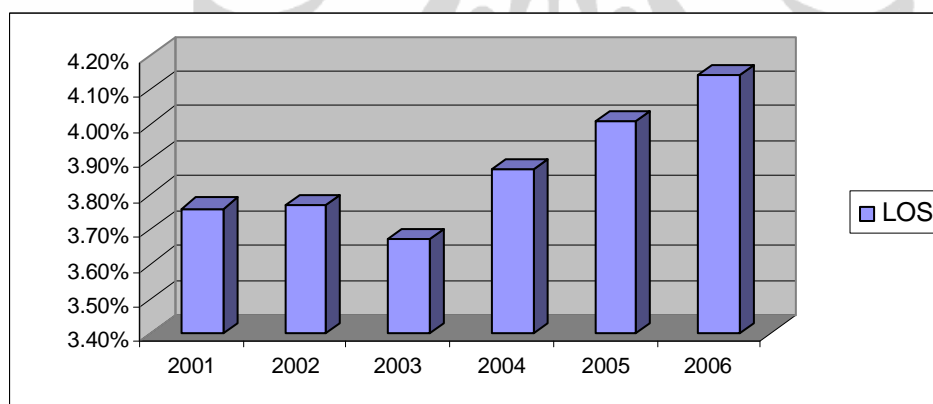
Berdasarkan data *LOS* RSUD Tarakan selama tahun 2001 – 2006 dapat disimpulkan bahwa *Average Length of Stay* dari RSUD Tarakan adalah 3.8 hari dimana nilai standar yang ditetapkan adalah sebesar 3 hari, untuk itu rencana aksi dari sasaran strategis ini adalah mempercepat waktu pengobatan dengan cara menambah peralatan, mempercepat waktu pembayaran, pengambilan obat yang dapat dilakukan dengan sistem komputerisasi

Tabel 4.7. *LOS* RSUD Tarakan Tahun 2001 -2006

Tahun	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>LOS</i>	3.76%	3.77%	3.67%	3.87%	4.01%	4.14%

* telah diolah kembali

Grafik 4.1 *LOS* RSUD Tarakan Tahun 2001-2006



Dalam usaha percepatan waktu respon, tolok ukur dari sasaran strategis ini adalah waktu respon rata – rata yaitu jangka waktu yang dibutuhkan seorang pasien dari awal pertama kali datang ke rumah sakit sampai dengan diberikannya pelayanan kesehatan. Tujuan dari sasaran strategis ini adalah memberikan pelayanan yang efisien dan efektif dengan cara memperpendek alur pelayanan untuk setiap orang. Rencana aksi yang dapat dilakukan adalah dengan sistem komputerisasi atas pendaftaran dan informasi rekam medis pelanggan.

4.3.3.3 Peningkatan Efektifitas Pengobatan

Tolok ukur yang bisa digunakan untuk menilai peningkatan efektifitas pengobatan adalah jangka waktu pasien kembali untuk melakukan cek up atau pemeriksaan kembali atas penyakit yang sama yang dideritanya untuk memperoleh pengobatan. Rencana aksi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan diagnosa adalah dengan menambah jumlah laboratorium dan jenis peralatan medis sehingga akan menghasilkan pemberian pengobatan kepada pasien yang membutuhkan dengan tepat.

4.3.3.4 Pemenuhan Standar Kesehatan

Rumah sakit harus memperhatikan kualitas dari produk dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan, dimana kualitas pelayanan kesehatan harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pemerintah, persatuan organisasi dan masyarakat. Penyelenggaraan rumah sakit menurut peraturan pemerintah berpedoman pada:

1. Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 202/MenKes/PER/VII/1979 tentang standarnisasi Ketenagaan Rumah Sakit Pemerintah
2. Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 691 A/MenKes/PER/XII/1984 tentang Penetapan Penggunaan Sistem Pelaporan Rumah Sakit di Indonesia
3. Peratuan Menteri Kesehatan RI No. 159/MenKes/PER/II/1988 tentang Rumah Sakit
4. Keputusan Menteri Kesehatan RI No.66/MenKes/SK/II/1987 tentang Pola Tarif Rumah Sakit Pemerintah

Tolok ukur dari sasaran strategis pemenuhan standar kesehatan adalah % pencapaian standar kesehatan. Indikator ditetapkan berdasarkan kesepakatan unit atau instalasi dengan manajemen rumah sakit. Indikator ditetapkan berdasarkan hasil kajian target strategis yang telah ditentukan, sedangkan acuan indikator adalah indikator rumah sakit, Peraturan Menteri Kesehatan, IDI, atau internasional.

Pemenuhan standar merupakan faktor yang penting dalam industri rumah sakit sehingga penetapan standar secara maksimal diharapkan dapat memacu

karyawan dan manajemen rumah sakit untuk melakukan yang terbaik. Rencana aksi yang dapat dilakukan adalah dengan mempertahankan parameter – parameter yang dinilai pada masing – masing instansi dengan dilakukan perbaikan – perbaikan untuk mencapai standar yang maksimal

4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan merupakan *intangibile assets* yang diperlukan untuk organisasi beroperasi untuk dapat membuat *customer value propositionnya* secara tepat sehingga dapat menciptakan pertumbuhan pendapatan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menggambarkan kemampuan RSUD Tarakan dalam menciptakan pertumbuhan jangka panjang. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur bagi perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal supaya tujuan dari semua perspektif tersebut dapat dicapai.

Sasaran strategi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RSUD Tarakan adalah:

1. Meningkatnya kapabilitas sumber daya manusia.
2. Pengembangan Sistem Informasi & Teknologi
3. Meningkatnya kapabilitas organisasi.

4.3.4.1 Meningkatnya Kapabilitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan / organisasi dalam menjalankan usahanya. Untuk membentuk sumber daya manusia yang berkualitas, RSUD Tarakan senantiasa meningkatkan program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan berupa *inhouse training* maupun *training* yang diadakan di luar lingkungan rumah sakit. Hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia adalah dengan melakukan penelitian, membuat tulisan ilmiah dan mengadakan seminar kesehatan.

Rencana aksi dari sasaran strategis untuk meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia di RSUD Tarakan antara lain :

1. Merencanakan dan meningkatkan ilmu di setiap instansi dengan mengadakan seminar –seminar di RSUD Tarakan, memberikan insentif bagi penulisan karya ilmiah, mensponsori penelitian di RSUD Tarakan, dan sebagainya
2. Pemberian remunerasi pencapaian prestasi kinerja

4.3.4.2 Pengembangan Sistem Informasi & Teknologi

Meskipun motivasi dan keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan dari suatu organisasi, masih diperlukan adanya penguasaan terhadap teknologi. Dengan kemampuan sistem informasi teknologi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

Rencana aksi dari sasaran strategis untuk mengembangkan sistem informasi dan teknologi di RSUD Tarakan antara lain :

1. Penyempurnaan *IT Management*.

Dalam *IT Management* dapat dilihat sejauh mana pengaturan *Information Technology* dapat menunjang proses bisnis RSUD Tarakan terutama karena penggunaan sistem baru yang terintegrasi

2. Pengembangan fasilitas medik dengan teknologi yang baru.

Infrastruktur di bidang medik diperlukan guna menunjang operasi perusahaan. Maka perlu dijaga dan diperbaiki dan dikembangkan fasilitas apa saja yang diperlukan untuk menunjang operasi RSUD Tarakan.

4.3.4.3 Meningkatnya Kapabilitas Organisasi

Sasaran strategis untuk meningkatkan kapabilitas organisasi ditentukan melalui kreatifitas dan inisiatif sumber daya manusia yang dimiliki oleh RSUD Tarakan.

Rencana aksi dari sasaran strategis untuk meningkatkan kapabilitas organisasi antara lain :

1. Terbukanya akses memperoleh informasi yang memadai untuk dapat bekerja dengan baik

2. Memberikan dorongan aktif untuk bekerja dengan kreatif dan menggunakan inisiatif
3. Pemenuhan fasilitas kerja secara optimal
4. Mengembangkan kapabilitas organisasi untuk belajar.

4.4 Organisasi yang Berfokus pada Strategi

Supaya implementasi BSC pada RSUD Tarakan menjadi lebih efektif haruslah menjadi organisasi yang berfokus pada strategi.

1. Menerjemahkan strategi ke dalam operasional
Menterjemahkan strategi dalam istilah operasi yang dapat dimengerti berupa ukuran-ukuran dalam empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Sebelum strategi diturunkan telah dibuat peta strategi yang menggambarkan hubungan *causal effect*
2. Menyelaraskan organisasi dengan strategi
BSC digunakan secara terkoordinasi dan dikomunikasikan ke seluruh organisasi untuk memastikan terbentuknya sinergi. *Objectives* dan pengukuran dalam BSC dapat diturunkan mulai dari tingkat korporat ke unit bisnis, tingkat fungsional sampai ke tingkat individu
3. Menjadikan strategi sebagai bagian rutinitas para karyawan
BSC perlu dikomunikasikan secara *top down* sampai ke tingkat individu. BSC juga sebaiknya dihubungkan dengan kompensasi yang disesuaikan dengan pengukuran strategis.
4. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkesinambungan
Organisasi yang berfokus pada strategi menggunakan sistem *double loop* yang mengintegrasikan manajemen operasi dan penganggaran dengan manajemen strategi dan mengambil tindakan perbaikan sesuai dengan yang dibutuhkan (sebagai suatu *strategic control system*). Hal ini sebaiknya dijadwalkan dengan rutin.
5. Memobilisasi organisasi melalui kepemimpinan eksekutif
Menyadari BSC merupakan proyek perubahan maka dilakukan secara bertahap :

- Menciptakan rasa kebutuhan di kalangan eksekutif akan perlunya BSC
- Ikut serta manager untuk mengenal BSC melalui seminar yang diadakan pihak luar
- Menciptakan tim strategis untuk melaksanakannya dan dibantu oleh konsultan bisnis yang handal
- Akhirnya tercipta sistem manajemen strategi yang menginstitusikan nilai budaya dan struktur baru ke dalam sistem manajemen yang baru

Supaya BSC berhasil dilakukan oleh RSUD Tarakan maka syarat-syarat yang harus dipenuhi antara lain adalah :

1. Komitmen dari manajemen puncak
Manajemen puncak harus menunjukkan kesungguhan untuk menggunakan BSC menjadi pekerjaan setiap orang dan proses yang berkelanjutan. Evaluasi dan *feed back* secara rutin terhadap implementasi BSC harus dilakukan agar tidak usang. Komitmen manajemen puncak juga diperlukan dalam jangka panjang untuk melaksanakan secara konsisten dengan strategi yang telah ditetapkan dalam BSC.
2. SDM yang kompeten
Perusahaan perlu mengubah pandangannya untuk menganggap bahwa biaya pendidikan dan pelatihan SDM sebagai *intangible assets*
3. Sistem informasi yang mendukung
Sistem informasi yang mendukung dibutuhkan untuk melancarkan pelaksanaan BSC. Sarana komunikasi informasi memerlukan sistem informasi yang mengakomodasi penyebaran informasi sehingga informasi tidak menjadi barang eksklusif pada departemen tertentu.
4. Sosialisasi yang baik
Untuk menjadikan BSC menjadi kepentingan semua orang perlu adanya sosialisasi. Bila semua orang merasa berkepentingan pada kesuksesan penerapan BSC maka tindakan yang diambil dalam tindakan sehari – hari akan mengacu pada strategi perusahaan. Kesuksesan ini juga harus didukung oleh pemahaman yang baik tentang BSC dan bagaimana ukuran – ukuran di

dalamnya menjadi pedoman untuk mencapai tujuan akhir melalui hubungan sebab akibat, diskusi, tukar pikiran dan evaluasi yang perlu dilakukan untuk mendapatkan *feedback* dari pelaksanaan di lapangan sehingga diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang BSC dan dilakukan penyempurnaan rancangan BSC bila memang diperlukan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisa dan pembahasan pada bab – bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut :

1. RSUD Tarakan masih menggunakan metode tradisional dalam melakukan pengukuran kinerjanya, dimana metode tradisional ini tidak mencerminkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan
2. Konsep *Balanced Scorecard* pada RSUD Tarakan bertujuan untuk membantu dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berfokus kepada kepuasan pelanggan yang dilakukan dengan penjabaran strategi perusahaan ke dalam empat perspektif *Balance Scorecard*
3. Berdasarkan perspektif keuangan, RSUD Tarakan melakukan upaya yang meliputi peningkatan pendapatan dan penurunan biaya. Strategi pertumbuhan pendapatan merupakan jangka panjang yang mengandalkan inovasi dalam proses, produk dan pemasaran serta memerlukan sumber daya yang cukup untuk memastikan kesinambungan dari strategi yang dijalankan. Penurunan biaya dipacu oleh *cost effectiveness process* yang diharapkan dapat menghasilkan penurunan biaya dalam jumlah yang signifikan.
4. Berdasarkan perspektif pelanggan, RSUD Tarakan selalu memberikan perhatian khusus dalam bidang pemasaran jasa layanan kesehatan rumah sakit dan peningkatan kepuasan pelanggan.
5. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, RSUD Tarakan dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat selalu mengutamakan kualitas dan mutu pelayanan terhadap pasien / pelanggannya.
6. Berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan RSUD Tarakan berupaya meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan produktifitas karyawannya.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran – saran yang dapat bermanfaat bagi RSUD Tarakan adalah :

1. RSUD Tarakan harus terus meningkatkan kepuasan pelanggan dengan memahami kebutuhan pelanggan, meningkatkan pelayanan, dan memperhatikan mutu pelayanan
2. Perlu dilakukan perbaikan atas kelemahan yang dimiliki oleh RSUD Tarakan terutama dalam sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat diatasi melalui pendidikan dan pelatihan serta memperhatikan kesejahteraan karyawannya karena sumber daya manusia sangatlah penting bagi kesuksesan dari RSUD Tarakan
3. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, sebaiknya RSUD Tarakan didukung oleh sistem informasi dan teknologi yang memadai sehingga perlu adanya evaluasi tentang sistem informasi dan teknologi terkini
4. Mengembangkan budaya yang kondusif bagi pengembangan tenaga medis agar senantiasa mengacu kepada fasafah, visi dan misi RSUD Tarakan dan pelayanan kepada pelanggan
5. Membangun komitmen dan menciptakan tingkat keterlibatan yang tinggi di semua pegawai
6. Manajemen RSUD Tarakan secara berkala membicarakan permasalahan yang berkaitan dengan pelanggan / pasien
7. Melakukan analisa tentang perlunya menggunakan sasaran stratejik dan ukuran – ukuran ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* RSUD Tarakan untuk keseimbangan antara aspek finansial dan non finansial untuk tercapainya tujuan strategis perusahaan.
8. Melakukan proses edukasi tentang konsep *Balanced Scorecard* bagi seluruh pegawai rumah sakit yang dapat dilakukan dengan melakukan seminar, pelatihan, membaca buku yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*, sehingga anggota organisasi khususnya manajemen lebih memahami konsep dan kegunaan *Balanced Scorecard* dan pada akhirnya dapat mengkomunikasikan tentang *Balanced Scorecard* kepada karyawan di bawahnya

9. Agar dapat membangun *Strategy Focused Organization*, maka disarankan para eksekutif RSUD Tarakan dapat mengarahkan untuk menciptakan iklim perusahaan yang mendukung pendayagunaan para karyawan, visi untuk menuju terjadinya perubahan, dan proses tata kelola (*governance*) yang mendorong komunikasi, diskusi interaktif, dan pembelajaran strategi



Tabel 4.8 Balanced Scorecard RSUD Tarakan



DAFTAR REFERENSI

- American Institute of Certified Public Accountants and Lawrence S. Maisel.
(2001)
- Blocher, Edward J., Khung H. Chen, Thomas W. Lin.(2002). *Cost Management : A Strategic Emphasis*, McGraw Hill Companies, Inc, New York.
- David, Fred R. (2003). *Strategic Management Concept and Cases*. Ninth Edition. Upper Saddle, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Gasperz, Vincent.(2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis, dan Pemerintah*.Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hilton, Ronald W., Michael W. Maher, Frank H. Selto. (2002). *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. Irwin McGraw-Hill.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton.(2001). *The Strategy Focused Organization; How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*; Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton.(1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*; Harvard Business School Press.
- Mulyadi.(2001).*Balanced Scorecard ; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat.
- Neely, Andy, and Chris Adams, Mike Kennerley.(2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education Limited, London.

Niven, Paul R (2002). *Balanced Scorecard; Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley.

Simon, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy : Test & Cases*, Prentice Hall.

Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger.(2002). *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education, Inc, New Jersey.

Radnor, Zoe, Lovell, Bill. (2003). *Defining, Justifying, and Implementating The Balanced Scorecard in The National Health Service*. ABI/Inform Global: International Journal of Medical Marketing.

Vitale, Mike, Mark Hauser, Sarah Mavinac.(1993).*Measuring Strategic Performance*. E&Y Center for Technology and Strategy.

