

**IMPLEMENTASI BALANCED SCORE CARD (BSC) DALAM PENINGKATAN
PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)**

PADA BADAN LAYANAN UMUM (BLU)

Warno (Dosen Tetap STIE SEMARANG)

Sri Wiranti Setiyanti (Dosen Tetap STIE SEMARANG)

Abstrack

Pemerintah bertujuan mensejahterakan masyarakat maka dibentuklah badan layanan umum (BLU) namun dalam perkembangannya menunjukkan kinerja yang belum sesuai dengan yang diharapkan, selanjutnya pemerintha menetapkan agar BLU dikelola dengan GCG, dalam perjalanya good corporate governance merupakan tatakelola yang baik oleh BLU namun belum bisa dicapai maka dikeluarkanlah aturan bahwa setiap BLU wajib memiliki Satuan pengawas internal (SPI) yang bertugas mewujudkan GCG, tujuan yang diharapkan dari BLU tidak hanya untuk membantu mensejahterakan masyarakat tetapi juga mampu mandiri dalam kegiatannya sehingga dituntut usaha yang lebih keras dari pengelola maka perlu penerapan balanced score card (BSC) karena akan bisa di integrasikan antara rencana dan target.

Kata kunci : BLU, GCG, BSC

PENDAHULUAN

Badan Layanan Umum adalah suatu badan usaha pemerintah yang tidak bertujuan mencari laba, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan memberikan otonomi atau fleksibilitas manajemen rumah sakit publik, baik milik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Bentuk BLU merupakan alternatif penting dalam menerapkan Otonomi Daerah yang merumuskan Rumah Sakit Daerah (RSD) sebagai Layanan Teknis Daerah (LTD).

Adapun tujuan dari Badan Layanan Umum (BLU) adalah meningkatkan layanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Praktek bisnis yang sehat artinya berdasarkan kaidah manajemen yang baik mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian dan pertanggungjawaban. Secara umum asas Badan Layanan Umum

(BLU) adalah layanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan, tidak terpisah secara hukum dari instansi induknya.

Salah satu agenda reformasi keuangan negara adalah adanya pergeseran dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja. Dengan basis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah tidak lagi berorientasi pada input, tetapi pada output. Perubahan ini penting dalam rangka proses pembelajaran untuk menggunakan sumber daya pemerintah yang makin terbatas, tetapi tetap dapat memenuhi kebutuhan dana yang makin tinggi. Selanjutnya, UU No. 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara membuka koridor baru bagi penerapan basis kinerja di lingkungan pemerintah. Dengan Pasal 68 dan Pasal 69 Undang-Undang tersebut, instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas.

Prinsip-prinsip pokok yang tertuang dalam kedua undang-undang tersebut menjadi dasar penetapan instansi pemerintah untuk menerapkan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU). BLU ini diharapkan dapat menjadi langkah awal dalam pembaharuan manajemen keuangan sektor publik, demi meningkatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. (Pasal 1 UU No. 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara).

Badan tersebut diharapkan mampu untuk bisa mensejahterakan masyarakat namun belum bisa optimal, beberapa indikasinya antara lain :

- a. Antrian yang panjang di rumah sakit
- b. Pelayanan rumah sakit yang jelek
- c. Mahasiswa yang banyak tidak lulus tepat waktu
- d. Kualitas sarjana yang tidak sesuai harapan pasar

Dari latar belakang tersebut maka permasalahan penelitian ini adalah :

- a. Bagaimana cara meningkatkan kualitas badan layanan umum !
- b. Apa yang mempengaruhi badan layanan umum tidak bekerja optimal !

PEMBAHASAN

BADAN LAYANAN UMUM (BLU)

a) Syarat untuk menjadi BLU

Meskipun memiliki penerimaan Negara bukan pajak (PNBP) tidak semua satuan kerja (satker) bisa menjadi BLU. Satker tersebut harus memenuhi beberapa syarat terlebih dahulu. Syarat tersebut dibagi menjadi tiga jenis, yaitu syarat substantif, teknis, dan administratif.

Persyaratan Substantif berupa:

1. Menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi yang berhubungan dengan:

- a. Penyediaan barang atau jasa layanan umum, seperti pelayanan di bidang kesehatan, penyelenggaraan pendidikan, serta pelayanan jasa penelitian dan pengembangan (litbang);
- b. Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum seperti otorita dan Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (Kapet); atau
- c. Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi atau pelayanan kepada masyarakat, seperti pengelola dana bergulir untuk usaha kecil dan menengah.
 - a) Bidang layanan umum bersifat operasional, menghasilkan semi barang/jasa publik (*quasi public goods*)
 - b) Dalam kegiatannya tidak mengutamakan keuntungan.

Persyaratan Teknis berupa:

1. Kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana direkomendasikan oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya; dan
2. Kinerja keuangan satker instansi yang bersangkutan sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU.

Persyaratan Administratif berupa:

1. Pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat;
2. Pola tata kelola;
3. Rencana strategis bisnis;
4. Laporan keuangan pokok;
5. Standar pelayanan minimal; dan
6. Laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen.

b) Kewajiban BLU

1. Menyediakan barang dan jasa yang bersentuhan langsung dengan masyarakat. Oleh karena BLU menyediakan barang dan jasa kepada masyarakat maka ada pendapatan yang diperoleh oleh BLU dari biaya yang dibebankan kepada konsumennya diberikan.
2. Menjalankan praktek bisnis yang sehat tanpa mengutamakan pencarian keuntungan. Ini karakteristik yang sangat spesial sekali karena instansi pemerintah diperkenankan untuk menerapkan praktek bisnis seperti dalam yang umum dilakukan oleh dunia bisnis/swasta. Akan tetapi walaupun diselenggarakan sebagaimana institusi bisnis, BLU tidak diperkenankan mencari keuntungan (*not-for-profit*).
3. BLU dijalankan dengan prinsip efisien dan produktivitas. Karakteristik ini jauh berbeda dari instansi pemerintah biasa yang dalam penyelenggaraan layanannya mengedepankan kepada penyerapan anggaran yang sangat tinggi, terlepas kegiatan tersebut mencapai sasaran dengan tepat atau tidak.

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan) adalah suatu subjek yang memiliki banyak aspek. Salah satu topik utama dalam tata kelola perusahaan adalah menyangkut masalah akuntabilitas dan tanggung jawab/ mandat, khususnya implementasi pedoman dan mekanisme untuk memastikan perilaku yang baik dan melindungi kepentingan pemegang saham. Fokus utama lain adalah efisiensi ekonomi yang menyatakan bahwa sistem tata kelola perusahaan harus ditujukan untuk mengoptimalkan hasil

ekonomi, dengan penekanan kuat pada kesejahteraan para pemegang saham. Ada pula sisi lain yang merupakan subjek dari tata kelola perusahaan, seperti sudut pandang pemangku kepentingan, yang menunjuk perhatian dan akuntabilitas lebih terhadap pihak-pihak lain selain pemegang saham, misalnya karyawan atau lingkungan.

Menurut OECD, prinsip dasar GCG yang dikembangkan adalah :

- a. Perlakuan yang setara antar pemangku kepentingan (*fairness*),
- b. Transparansi,
- c. Akuntabilitas, dan
- d. Responsibilitas

Syarat dan Manfaat GCG

Syarat yang perlu diperhatikan untuk terselenggaranya corporate governance yang baik adalah :

1. Transparansi

Pada organisasi yang menerapkan Corporate Governance, transparansi atau keterbukaan menjadi hal yang wajib untuk diterapkan. Mulai dari keterbukaan akan proses produksi, laporan keuangan sepanjang keterbukaan tersebut tidak menyangkut rahasia organisasi.

2. Akuntabilitas

Akuntabilitas berhubungan dengan sistem yang mengendalikan hubungan antara unit-unit yang ada di organisasi. Akuntabilitas dilakukan oleh dewan komisaris dan direksi. Dan komite audit. Syarat ini diharapkan dapat memberikan jaminan perlindungan kepada pemegang saham dan pembatasan kekuasaan yang jelas di jajaran direksi.

3. Pertanggungjawaban

Syarat ini diartikan sebagai tanggung jawab perusahaan sebagai anggota masyarakat untuk mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku serta kewajiban-kewajiban social ditengah masyarakat.

4. Kewajaran

Kewajaran menekankan pada adanya perlakuan dan jaminan hak- hak yang sama kepada pemegang saham minoritas maupun mayoritas, termasuk hak- hak pemegang saham asing serta investor lainnya. Syarat kewajaran ini bertujuan untuk mengatasi masalah yang timbul dari adanya hubungan kontrak antara pemilik dan manajer diantara kedua pihak tersebut memiliki kepentingan yang berbeda.

Adapun manfaat dari Good Corporate Governance antara lain sebagai berikut:

1. Memudahkan akses terhadap investasi domestic maupun asing.
2. Mendapatkan cost of capital yang lebih murah dengan penerapan Good Corporate Governance.
3. Memberikan dasar keputusan yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja ekonomi perusahaan.
4. Meningkatkan keyakinan dan kepercayaan dari stakeholders dan shareholder terhadap perusahaan.
5. Mempengaruhi harga saham secara positif.
6. Melindungi Direksi/ Komisaris/ Dewan Pengawas dari tuntutan hokum dan melindungi dari investasi politis serta usaha- usaha campur tangan di luar mekanisme korporasi.

Beberapa Penelitian Tentang aplikasi GCG diperusahaan antara lain :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ashbaugh, et. al. (2004) terhadap 1500 perusahaan di Amerika Serikat, hasilnya perusahaan yang menerapkan GCG mengalami peningkatan kredit yang cukup signifikan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Alexakis et. al. (2006) terhadap perusahaan-perusahaan yang terdaftar dalam pasar modal Yunani, dengan hasil yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang melaksanakan corporate governance dengan baik mengalami peningkatan return saham dan mampu menurunkan resiko secara signifikan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Drobetz, et. al. (2003) terhadap perusahaan-perusahaan yang terdaftar dalam pasar modal Jerman, dengan hasil yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang melaksanakan Good Corporate Governance mengalami peningkatan expected stock return yang cukup signifikan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Firth et. al. (2002) terhadap perusahaan-perusahaan yang terdaftar dalam pasar modal Hongkong, dengan hasil yang menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang melaksanakan Good Corporate Governance mengalami peningkatan kinerja perusahaan (corporate performance) yang signifikan.

BALANCED SCORE CARD (BSC)

Balanced scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari *Balanced Scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perkembangannya, BSC telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. BSC memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat tangible, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal intangible juga berperan dalam kemajuan organisasi. BSC menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan BSC dalam sistem perencanaan strategis (Mulyadi, 2001, p.18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang dan (4) terukur.

Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

BSC memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000).

Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. BSC dapat menjelaskan lebih lanjut tentang

pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000) sebagai berikut:

- a. Peningkatan customer 'yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
- b. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).
- c. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Selanjutnya apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan, dan Norton, 1996).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada. Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

- a. Kelompok pengukuran inti (core measurement group).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

- b. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (customer value proposition).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi. Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

- Atribut produk/jasa, yang meliputi: fungsi, harga, dan kualitas produk.
- Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Simon, 1999).

Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

a. Proses inovasi.

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari

pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b. Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Pelayanan purnajual.

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

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

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1. Kapabilitas pekerja.

Kapabilitas pekerja adalah merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan.

Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

a. Kepuasan pekerja.

Kepuasan pekerja merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggungjawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan pekerja adalah keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari atasan.

b. Retensi pekerja.

Retensi pekerja adalah kemampuan imtuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada intellectual capital dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan.

c. Produktivitas pekerja.

Produktivitas pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

2. Sistem informasi.

Adapun yang menjadi tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Iklim organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut di atas adalah jumlah saran yang diberikan pekerja.

Beberapa Penelitian Tentang aplikasi BSC diperusahaan antara lain :

Penelitian yang dilakukan oleh Singgih Moses, dkk, (2001) Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balance Scorecard diPT. "X".

1. Penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto, Eko, Anwar, (2003) Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi
2. Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyono, dan Nurul Kompyurini. 2007. "Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) (Survei Pada Rumah Sakit Daerah Di Jawa Timur)"

Dari ketiga penelitian menunjukkan hasil bahwa apabila balanced score card (BSC) di aplikasikan dalam perusahaan maka akan punya pengaruh untuk meningkatkan keberhasilan dari perusahaan tersebut.

PENERAPAN BSC UNTUK PENINGKATAN GCG PADA BLU

Corporate Plan

Corporate Plan merupakan pedoman yang berbentuk perencanaan perusahaan secara menyeluruh jangka menengah (5 tahun) yang menyangkut berbagai aspek secara terpadu yang disusun dengan memperhatikan faktor intern dan faktor eksternal perusahaan. *Corporate Plan* memuat strategi, sasaran dan program yang merupakan penjabaran visi dan misi perusahaan dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal serta kapasitas dan potensi perusahaan.

Oleh karena itu *Corporate Plan* dapat dijadikan sebagai *tools* bagi manajemen dalam menjalankan aktivitas bisnis perusahaan.

Corporate Plan sebagai suatu perencanaan strategis akan sangat membantu manajemen dalam pengelolaan perusahaan. Oleh karena itu tujuan penyusunan Corporate Plan bagi BLU, adalah :

- a. Sebagai alat bagi manajemen untuk mengukur capaian kinerja perusahaan
- b. Sebagai pedoman dasar dalam perencanaan dan pengendalian operasional dalam bentuk Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP) selama kurun waktu

- lima tahun kedepan, sehingga pengelolaan dan pengembangan perusahaan akan lebih terarah
- c. Bagi stakeholder merupakan sarana berkomunikasi tentang arah pengelolaan dan pengembangan perusahaan sehingga mendorong penguatan komitmen untuk menunjang keberhasilan perusahaan.
 - d. Sebagai pijakan dasar bagi seluruh Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kualitas kerja sesuai dengan bidang tugas yang menjadi tanggungjawabnya
 - e. Strategi yang dijalankan guna mencapai maksud dan tujuan perusahaan menggunakan pendekatan konsep Balanced Scorecard yang dipadukan dengan konsep Strategi Advantage Profile.

Balanced Scorecard (BSC) digunakan karena memiliki keunggulan antara lain :

- Memotivasi personel berpikir dan bertindak strategik yang berorientasi jangka panjang
- Menghasilkan total *business plan komprehensif*
- Menghasilkan sasaran strategik terukur
- BSC memungkinkan perusahaan untuk memetakan semua faktor yang ada dalam perusahaan baik berbentuk *tangible asset* maupun *intangible asset*.
- BSC mampu membantu perusahaan dalam menyusun strategi sekaigus memonitor pencapaian strategi tersebut
- BSC dapat berfungsi sebagai alat untuk mengkomunikasikan strategi di antara para *stakeholders*.

Dasar penetapan strategi dengan konsep BSC meliputi 4 perspektif dan sasaran strategik yaitu :

- (1) Perspektif Keuangan, dengan fokus pada pertumbuhan pendapatan, Efisiensi biaya operasional dan rasio yang berhubungan dengan kinerja keuangan perusahaan.
- (2) Perspektif Pelanggan, dengan fokus pada kepuasan pelanggan atas pelayanan perusahaan
- (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, dengan fokus pada efektivitas penggunaan aset perusahaan, kualitas penyelenggaraan Jateng Fair atau even kegiatan tertentu serta keamanan dan legalisasi aset milik perusahaan

- (4) Perspektif Inovasi dan Pembelajaran, dengan fokus pada kualitas pegawai yang makin meningkat kompetensinya dan adanya sistem informasi manajemen yang makin baik.

Strategic Advantage Profile

Strategi ini digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan dibanding dengan pesaing terdekatnya dan merupakan konsep pengembangan atas penerapan SWOT Analysis. Dalam Strategic Advantage Profile(SAP) akan diketahui faktor-faktor dominan baik yang bersifat mendukung maupun menghambat pertumbuhan perusahaan karena persaingan akan teridentifikasi sehingga dapat ditentukan alternatif solusinya. Berdasarkan SWOT dan SAP Analysis tersebut, maka penentuan strategi dilakukan dengan menggunakan SPACE Matrix terdiri dari empat kuadran, yaitu :

1) Kuadran Agresif

Kondisi perusahaan pada kuadran ini memiliki kekuatan dan peluang yang besar sehingga dapat digunakan untuk mengatasi keterbatasan internalnya dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada untuk menghindari ancaman dari luar.

2) Kuadran Konservatif

Pada kuadran ini perusahaan tetap mendekati kompetensi dasar dan tidak mengambil resiko terlalu besar, meskipun memiliki peluang besar, namun memiliki kelemahan keuangan dalam arus kasnya

3) Kuadran Defensif

Posisi perusahaan fokus dalam mengatasi keterbatasan internal untuk menghindari ancaman karena lemahnya keuangan dan peluang yang dimiliki .

4) Kuadran Kompetitif.

Perusahaan fokus pada pemanfaatan kekuatan untuk menghadapi persaingan dan menghindari ancaman dari luar

Berdasarkan SWOT Analysis tersebut, maka posisi BLU dalam SPACE Matrix tersebut akan bisa diketahui fokus yang harus dilakukan kedepan dan dibuatlah rencana kedepan berdasarkan empat persepektif BSC.

Contoh SAP

PERSPEKTIF	INISIATIF STRATEGIK
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilitas arus kas 2. Proporsi peningkatan pendapatan harus lebih besar dari proporsi peningkatan biaya
Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas pelayanan BLU 2. Meningkatkan kualitas hubungan dengan pelanggan 3. Meningkatkan jumlah pengunjung BLU 4. Meningkatkan citra BLU, melalui publikasi di berbagai media secara intensif
Proses Bisnis Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kebersihan dan penataan lingkungan 2. Menambah tempat dan jenis permainan anak-anak dan rekreasi untuk keluarga 3. Meningkatkan optimalisasi pemakaian gedung dan lahan terbuka di kawasan BLU 4. Menjalinkan kerjasama dengan investor untuk memanfaatkan ruang anjungan di kawasan Puri Maerokoco dengan membangun resort. 5. Melakukan pemeliharaan dan perawatan bangunan, sarana dan prasarana pendukung guna mendukung penyelenggaraan even di BLU 6. Pengurusan sertifikasi aset BLU 7. Merekayasa ulang proses layanan internal 8. Meningkatkan kecepatan proses komersialisasi inovasi Produk/jasa
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberdayakan Karyawan dengan : <ol style="list-style-type: none"> a. Menyelenggarakan pendidikan berkelanjutan b. Memberikan kesempatan untuk studi lanjut 2. Melakukan identifikasi Strategic job 3. Pelatihan dan pendidikan berbasis strategic job 4. Peningkatan sistem perencanaan terpadu

Rencana program meliputi aspek :

- a. Pemasaran dari sudut perspektif pelanggan

- b. Produksi/jasa dari sudut perspektif proses bisnis internal
- c. Sumber Daya Manusia dari sudut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
- d. Proyeksi Keuangan yang meliputi Neraca , Laba Rugi dan Arus Kas

Detail rencana program dijabarkan ke dalam kegiatan tahunan dengan target dan ukuran hasil yang harus dicapai.

Dalam aplikasi penerapan BSC antara pemasaran, produksi/jasa, SDM, dan keuangan saling terintegrasi dalam perencanaannya dan juga saling mempengaruhi, sehingga antara yang direncanakan oleh BLU dan target yang harus dicapai akan terkait juga, karena hal itu maka GCG akan lebih mudah dicapai.

PENUTUP

Pemerintah bertujuan mensejahterakan masyarakat maka dibentuklah badan layanan umum (BLU) namun dalam perkembangannya menunjukkan kinerja yang belum sesuai dengan yang diharapkan, selanjutnya pemerintha menetapkan agar BLU dikelola dengan GCG, dalam perjalanya good corporate governance/ tatakelola yang baik belum jugabisa dicapai maka dikeluarkanlah aturan bahwa setiap BLU wajib memiliki Satuan pengawas internal (SPI) yang bertugas mewujudkan GCG, tujuan yang diharapkan dari BLU tidak hanya untuk membantu mensejahterakan masyarakat tetapi juga mampu mandiri dalam kegiatannya sehingga dituntut usaha yang lebih keras dari pengelola maka perlu penerapan balanced score card (BSC) karena akan bisa di integrasikan antara rencana dan target.

Ada empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran, jika keempat tersebut bisa naik secara berimbang dalam suatu institusi maka akan bisa dipastikan kedepannya semakin baik. Karena keuangan baik namun pelanggan tidak puas maka institusi tersebut akan menurun hasilnya dan juga sebaliknya, sehingga keempat perspektif tersebut harus berimbang naiknya tidak salah satu karena ada korelasi semuanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- Gusnardi. 2006. "Analisis Faktor Audit Internal dan Pengaruhnya dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance*". *Penelitian Dikti*. Pekanbaru
- Kaplan Robert S. and Norton P David, (1992), "The Balanced Scorecard : mengukur yang mendorong kinerja," *Harvard Business Review* Januari-Februari pp71-80.
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: Kep/117/M-MBU/2002 Tanggal 1 Agustus 2002 Tentang *Good Corporate Governance*. Jakarta
- Khomsiyah. 2003. "Hubungan *Corporate Governance* dan Pengungkapan Informasi : Pengujian Secara Simultan". *Simposium Nasional Akuntansi VI*. Surabaya:Universitas Airlangga
- Kusumastuti Sri, (2006) Sistem Manajemen Strategik BerbasisBalanceScorecard, MakalahAkhir Semester, Ilmu Manajemen Strategis,ProgramPascasarjana/S2, STIE Kampus Ungu, Jakarta.
- Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2002 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta
- Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan BadanLayanan Umum*. Jakarta
- Peraturan Pemerintah nomor 60 tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. Jakarta
- Prasetyono, dan Nurul Kompyurini. 2007. "Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) (Survei Pada Rumah Sakit Daerah Di Jawa Timur)". Dalam *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi X*. Makassar: Universitas Hasanudin
- Pratolo, Suryo. 2007. "*Good Corporate Governance* Dan Kinerja Bumn Di Indonesia: Aspek Audit Manajemen Dan Pengendalian Intern Sebagai Variabel Eksogen Serta Tinjauannya Pada Jenis Perusahaan". *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi X*. Makassar: Universitas Hasanudin
- Tim Studi Pengkajian Penerapan Prinsip-Prinsip OECD 2004 dalam Peraturan Bapepam mengenai *Corporate Governance*. 2006. *Studi Penerapan Prinsip-Prinsip OECD 2004 Dalam Peraturan BAPEPAM Mengenai Corporate Governance*
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara*. Jakarta
- Undang-undang Republik Indonesia. Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta
- Siegel, Marconi, dkk. 1991. *Behavioral accounting*. South-Western Publishing CO. DePaul University.
- Singgih Moses, dkk, (2001) Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balance Scorecard diPT. "X", *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 3, NO. 2.
- Sugiyanto, Eko, Anwar, (2003) *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategi, *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol.2, No.1: 15-24.

W, Tunggal. 2002. *Sistem Pengendalian Intern*. Bandung: Alfa Beta

Wibawa, Henikus. 2007. “Selayang Pandang Pengelolaan Keuangan Model Badan Layanan Umum”. *Dalam Seminar Nasional BHP Dan BLU di Universitas Diponegoro*. Semarang

Wolfensohn, James D. 1999. “Pengertian dan Prinsip Dasar *Good Corporate Governance (GCG)*”. *Tulisan ilmiah*

Zarkasyi, Moh Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*, Bandung : Alfabeta.

http://www.jdih.bpk.go.id/informasihukum/RSUD_BLU.pdf