

PENERAPAN PENGUKURN KINERJA DENGAN *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA RSUD SELATPANJANG)

Rita Wiyati

Fakultas Ekonomi Universitas Lancang Kuning

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan Rumah Sakit Daerah Selatpanjang Kabupaten Kepulauan Meranti. RSUD Selatpanjang adalah sarana kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara panipura yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat yang dikategorikan kedalam rumah sakit umum daerah dan rumah sakit khusus daerah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* dan kekuatan dan kelemahan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada RSUD Selatpanjang. Hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa pengukuran kinerja keuangan RSUD Selatpanjang hanya didasarkan pada rasio laporan keuangan, sedangkan untuk laporan non keuangan berdasarkan pada sikap dan pernyataan responden atau pasien rawat jalan dan rawat inap serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran karyawan RSUD Selatpanjang belum diterapkan. Sistem pengukuran keuangan RSUD Selatpanjang secara umumnya sudah baik tapi belum maksimal dalam mengukur kinerja keuangan karena tidak ada pengukuran kinerja keuangan. Untuk itu perlunya penjabaran yang lebih baik kedalam nilai-nilai yang berbasis empat perspektif telah mencakup pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan yang lebih spesifik. Dari perspektif pelanggan tanggapan responden mengenai RSUD Selatpanjang pada umumnya mengatakan bahwa pasien mengatakan baik. Dari perspektif proses bisnis internal, dalam menjalankan proses operasi terjadi penurunan kinerja pegawai secara keseluruhan pada tingkat sangat memuaskan.

Kata kunci : Kinerja dan *balanced scorecard*

LATAR BELAKANG PENELITIAN

Perusahaan maupun organisasi selalu dihadapi oleh masalah dan tantangan yang sangat mendasar yaitu bagaimana bisa bertahan (*to survive*) pada masa kini, sekaligus mampu menghadapi persaingan di masa yang akan datang. Hal ini membuat perusahaan maupun organisasi harus beroperasi dengan fungsi yang dinamis, berorientasi kepada kepuasan pelanggan (*service oriented*), serta efisien dalam biaya (*cost efficiency*). Sehingga perusahaan akan lebih siap menghadapi perubahan dan bisa unggul dalam setiap kompetisi yang dihadapinya.

Seperti diketahui bersama setiap perusahaan maupun organisasi dalam berbagai bidang dalam menghadapi tahap transisi dari era persaingan industri kepersaingan informasi. Pada lingkungan yang terus berubah, untuk manajemen perusahaan perlu mendesain, memasang, mengoprasikan sitem perumusan strategi, sistem perencanaan strategi, dan sistem penyusunan program serta memotivasi seluruh personel perusahaan secara bersama-sama membangun perusahaan mereka.

Sehingga pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh

masing-masing pusat pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*.

Sistem pengukuran kerja dalam manajemen tradisional di tekannkan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan.

Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek.

Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkap prestasi keuangan yang nyata tanpa adanya suatu pengharapan yang dapat dilah dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidak mampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual.

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi, besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketetapan waktu perusahaan untuk meliputi jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan.

Hal ini mendorong perusahaan untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton (2003) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran mendorong (*drives*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* dari visi dan strategis. Tujuan dan ukuran yang memandang kinerja perusahaan dari empat persepektif; financial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelanjaran dan pertumbuhan.

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatnya kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka focus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat prespektif. Keempat prespektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut ini :

1. Perspektif keuangan, untuk menjawab pertanyaan: untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?
2. Perspektif pelanggan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan?
3. Perspektif proses bisnis internal, untuk menjawab pertanyaan: untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan?
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, untuk menjawab pertanyaan: bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*).

Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisien. Demikian juga halnya dengan pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial, hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama. Namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan rumah sakit umum daerah merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan.

Kegiatan usaha rumah sakit umum daerah bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik untuk masyarakat. Rumah sakit umum daerah sebagai salah satu instansi pemerintahan harus mampu memberikan pertanggung jawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah daerah dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Berdasarkan analisa di atas Rumah Sakit Umum Daerah Selatpanjang memandang suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek finansial maupun non finansial.

Rumah Sakit Umum Daerah Selatpanjang merupakan salah satu rumah sakit yang berada dibawah naungan Pemerintahan Kabupaten Kepulauan Meranti. Dalam beberapa tahun terakhir ini. RSUD Selatpanjang menunjukkan perkembangan yang cukup baik, kemudian meningkatnya jumlah kunjungan pasien baik rawat inap maupun rawat jalan dan adanya pertumbuhan penadapan. Pengukuran kinerja tersebut masih didasarkan pada standar nasional pelayanan yang sudah ditentukan oleh pemerintah. Jika tingkat persentase kinerja yang diperoleh rumah sakit tersebut masih berada diantara standar nasional tersebut, maka kinerja rumah sakit tersebut dikatakan baik. Padahal masih ada faktor-faktor lain yang masih dapat dijadikan ukuran untuk menyatakan apakah kinerja rumah sakit tersebut sudah dapat dikatakan baik atau buruk. Untuk itulah di perlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukur kinerja ini mencakup utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pelanggan. adanya menunjukkan banyak perubahan yang signifikan antara lain manajemen berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat. Perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk *launching* produk baru berkurang, dan manajemen harus berorientasi pada masa depan.

Dengan dasar untuk melakukan kajian lebih insentif jika elemen-elemen *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dapat memeta tujuan dari pengukuran kinerja di RSUD Selatpanjang menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Adapun tujuan dari penelitian ini, yaitu: 1) untuk mengetahui penerapan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada RSUD Selatpanjang, dan 2) untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan penerapan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* di RSUD Selatpanjang.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Mulayadi (2003) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas secara operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan Kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi (Bastian, 2006). Menurut Sianipar (2003) kinerja adalah hasil proses atas pelaksanaan suatu kegiatan yang dilakukan seorang, sekelompok orang untuk mencapai suatu sasaran organisasi dalam kurun waktu yang telah ditentukan dengan cara yang dibenarkan.

Menurut Cary D Stout dalam Bastian (2006) pengukuran penilaian kinerja merupakan proses pencatatan dan pengukuran pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mision accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditempuh berupa produk, jasa atau proses.

Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja secara tradisional

Pengukuran kinerja tradisional, yaitu mengukur dan mengevaluasi kinerja suatu unit hanya melihat dari sudut pandang kinerja keuangan saja. Dimana yang menjadi tolak ukur adalah laporan keuangan yang meliputi, neraca, laporan laba-rugi, laporan arus kas, dan laporan perubahan modal.

a. Laporan Keuangan

Menurut Gill dan Chatton (2008) laporan keuangan merupakan sarana utama membuat laporan informasi keuangan kepada orang-orang perusahaan (manajemen dan para karyawan) dan kepada masyarakat diluar perusahaan (bank, investor, pemasok dan sebagainya). Adapun jenis laporan keuangan sebagai berikut: 1) Neraca, 2) Laporan Rugi-Laba, 3) Laporan Arus Kas, dan 4) Laporan Perubahan Modal

b. Tujuan Laporan Keuangan

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2007) tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Analisa Laporan keuangan

Menurut Sartono (2003) analisa keuangan meliputi empat tolak ukur yaitu: 1) Rasio Likuiditas, 2) Rasio Leverage, 3) Rasio Aktivitas, dan 4) Rasio Profitabilitas.

Keterbatasan Pengukuran kinerja Secara Tradisional

Dalam pengukuran kinerja secara tradisional terdapat beberapa kelemahan salah satunya kinerja dalam suatu perusahaan hanya diukur dengan hanya dinilai dari kegiatan-kegiatan kinerja keuangan dimasa lalu dan tidak menggambarkan rencana strategis jangka panjang dan kelemahan lainnya dari kinerja keuangan adalah yaitu tidak mampu mengukur kinerja harta tidak berwujud dan harta intelektual perusahaan.

Menurut Anthony dan Govindrajana (2003) keterbatasan kinerja keuangan karena kinerja keuangan mengandalkan pada ukuran keuangan saja adalah tidak cukup untuk memastikan strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik non keuangan maupun keuangan.

Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Informasi lain yang tidak tercantum dalam laporan keuangan, namun memiliki kontribusi dalam pencapaian misalnya penggunaan metode kerja. Jika perusahaan melakukan pekerjaan yang sangat ekoomis dan efisien serta, perusahaan dapat mencapai tingkat penjualan yang sama dengan perusahaan lain yang menggunakan dengan metode kerja yang telah ketinggalan. *Balanced Scorecard* (BSC) terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang dan *scorecard* berarti kartu skor atau nilai (Umar;2005)

Menurut Soepardi (2006) pencapaian kinerja perusahaan tidak bijaksana jika hanya menilai dengan menggunakan parameter keuangan saja. Parameter non keuangan hendaknya diperhatikan sehingga penilaian pencapaian kinerja dapat lebih objektif karena banyak mempertimbangkan faktor lain. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2009) *Balanced Scorecard* merupakan strategi unit bisnis yang mengidentifikasi aktivitas melalui *value chain*, operasi, marketing, distribusi, penjualan, dan jasa. Model penilaian kinerja dengan melakukan kombinasi antara aspek keuangan dan non keuangan dikenal dengan nama *balanced scorecard*.

Menurut soepardi (2006) aspek penilaian kinerja non-keuangan antara lain aspek, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard merupakan metode yang menggabungkan antara pengukuran kinerja keuangan dengan pengukuran kinerja nonkeuangan. Metode ini tidak hanya menekankan kepada pengukuran kinerja perusahaan dalam jangka pendek namun dalam jangka panjang. Dengan demikian, orientasi perusahaan dalam jangka pendek dapat dicapai tanpa melupakan orientasi jangka panjangnya dan sekaligus membangun kesinambungan strategi perusahaan dari satu periode ke periode lainnya.

Menurut Mulyadi (2003) keunggulan tersebut yakni: 1) komprehensif, 2) koheren, 3) seimbang, dan 4) terukur.

Kinerja Rumah Sakit

Kinerja rumah sakit sebagai penyedia produk dan jasa berkualitas bagi pemuasan kebutuhan pelanggan atau pasien sangat perlu diperhatikan. Hal ini bertujuan untuk memperoleh return jangka panjang baik berupa return keuangan maupun return non keuangan.

Dengan berbasis pada pelayanan yang bermutu, menurut Trisnantoro(2003; 250) menerangkan indikator yang diperlukan untuk menilai keberhasilan rumah sakit sebagai lembaga usaha yang mempunyai fungsi sosial dalam empat perspektif yaitu: 1) pemberdayaan dan pengembangan sumber daya manusia, 2) proses pelaksanaan kegiatan, 3) indikator kepuasan pegguaan atau donor, dan 4) Indikator keuangan.

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Selatpanjang yang terletak dijalan Dorak, Kabupaten Kepulauan Meranti

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka secara teoritik yang didasarkan pada masalah yang diteliti yang ada dilapangan yang telah dieksplorasi dalam bentuk laporan keuangan. Sedangkan data kualitatif adalah jenis data yang diperoleh dari pernyataan, persepsi, tanggapan, dan penilaian responden terhadap subjek-subjek penelitian. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data skunder.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini berupa:

- Observasi yaitu teknik pengumpulan data melalui proses pengamatan langsung terhadap gejala-gejala atau fenomena yang terjadi dilapangan.
- Interview yaitu teknik dengan mengadakan tatap muka dan Tanya jawab langsung dengan pihak pengelola rumah sakit dan pihak yang ada hubungan dengan penelitian ini.
- Dokumentasi atau arsip yaitu teknik pengambilan data yang telah ada dalam dokumen atau arsip RSUD Selatpanjang dan atau dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini.

Operasioanl Variabel Penelitian

Berikut dapat disusun operasional variabel penelitian tentang pengukuran kinerja rumah sakit dengan *balance scorecard*.

Tabel 1
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Pengukuran
<i>Balanced Scorecard</i> (BLC) terdiri dari dua kata, yaitu <i>balanced</i> yang secara harfiah berarti seimbang dan <i>scorecard</i> berarti score atau nilai (Umar, 2005:168)	1. Perspektif keuangan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gross Profit mrgn</i> ▪ <i>Net Profit Margin</i> ▪ <i>Return on asset</i> ▪ <i>Return on invstmnt</i> ▪ <i>Return on equity</i> 	76-100 =s.baik 51-75= baik 26-50= ckp bk 0-25= Krng bk
	2. Perspektif pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akuis pelanggan ▪ Bertahnya plggn ▪ Kepuasan ▪ Penguasaan pangsa 	SB=S. Baik B= Baik CB= C.Baik TB=Tdk Baik
	3. Perspektif proses inter bisnis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasar ▪ Kualitas ▪ Biaya ▪ Waktu ▪ Waktu produksi 	SB=S. Baik B= Baik CB= C.Baik TB=Tdk Baik
	4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemmpuan karywn ▪ Tknlgi Infrmsi ▪ Motivasi 	SB=S. Baik B= Baik CB= C.Baik TB=Tdk Baik

Analisis data dan bahan yang menunjang penelitian ini terkumpul dari penulis kelompokkan sesuai dengan jenis data tersebut. Selanjutnya dianalisa dengan menggunakan metode teknis analisis deskriptif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui kinerja RSUD Selat Panjang sebenarnya masih menggunakan pengukuran kinerja perusahaan yang hanya pada aspek keuangan saja, kinerja keuangan RSUD dua tahun belakangan ini masih dikategori masih baik, baiknya kinerja keuangan akan dirasakan hanya sesaat sebelum adanya perusahaan yang sejenis muncul yang mampu memberikan kepuasan pada pasien, pasien yang terasa puas akan lebih cenderung memilih untuk berobat pada Rumah Sakit yang menyebabkan mereka puas baik puas dari segi pelayanan maupun puas dari segi pembiayaan, cenderungnya pasien puas akan menyebabkan komunikasi interpersonal dengan yang lain akan semakin intens.

Kelebihan dan Kekurangan Penggunaan Metode *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi sekarang berbeda dengan signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam sistem manajemen tradisional.

Balanced scorecard memepluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya terbatas hanya pada perspektif keuangan, meluas menjadi tiga perspektif yang lain: customer, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Pada RSUD Selatpanjang hanya menerapkan satu aspek penilaian kinerja perusahaan yaitu hanya pada aspek keuangan saja. Pada sebenarnya apabila RSUD Selatpanjang memepluas perspektif rencana strategi keperspektif no keuangan akan memeberikan mnafaat terhadap kinerja keuangan, diantaranya yaitu:

- a. Kinerja keuangan yang belipat ganda dan berjangka panjang
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki ingkungan bisnis yang kompleks.

Namun RSUD Selatpanjang hanya mengukur kinerja perusahaan pada satu aspek yaitu aspek keuangan saja, hal ini bisa dipastikan kinerja keuangan RSUD Selatpanjang dalam jangka waktu panjang akan mengalami permasalahan.

Balanced scorecard merupakan pengembangan baru dalam suatu manajemen perusahaan yaitu sebagai sarana pengukuran kinerja yang telah dicapai, dan harus kita sadari bahwa masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan *Balanced Scorecard*, misalnya:

1. *Balanced scorecard* belum dapat ditetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
2. Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam balance scorecard merupakan indikator yang saling berengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua ini.
3. Belum adanya standar ukuran yang baku terhadap hasil penilaian kinejra perusahaan dengan metode *Balance Scorecard*.

Jika di RSUD Selatpanjang pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* belum bisa diterapkan karena olah kemampuan sumber daya manusia yang terbatas.

SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan dapat kami simpulkan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja keuangan RSUD Selatpanjang berdasarkan rasio laporan keuangan, sedangkan untuk laporan non keuangan berdasarkan pada sikap dan pernyataan responden atau pasien rawat jalan dan rawat inap serta aspek pertumbuhan dan perbalajaran karyawan RSUD Selatpanjang.
2. Sistem pengukuran keuangan RSUD Selatpanjang secara umumnya sudah baik tapi belum maksimal dalam mengukur kinerja keuangan karena tidak ada pengukuran kinerja non keuangan. Untuk itu perlunya penjabaran yang lebih baik kealam nilai-nilai kelembagaan yang berbasis empat perspektif telah mencakup pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan yang lebih spesifik.
3. Dari perspektif pelanggan tanggapan responden mengenai RSUD Selatpanjang pada umumnya mengatakan bahwa pasien mengatakan baik.
4. Dari perspektif proses bisnis internal, dalam menjalankan proses operasi terjadi penurunan kinerja pegawai secara keseluruhan dari tingkat sangat memuaskan menjadi tingkat memuaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Govindarajan, 2003, *Manajemen Control System*, Jakarta; Salemba Empat
- Astuti, Dewi, 2004, *Manajemen Keuangan Perusahaan*, Jakarta; Ghalia Indonesia
- Bastian, Indra, 2006, *Akuntansi Sektor Publik*, Jakarta; Erlangga
- Gill,O,James dan Chatton, Moira, 2008, *Memahami Laporan Keuangan: Memanfaat Informasi Keuangan Untuk Mengendali Bisnis Anda*. Jakarta; PPM
- Ikatan Akuntansi indonesia, 2007, *Standar Akuntansi Keuangan*, Jakarta; Salemba Empat
- Jumingan, 2006, *Analisis Laporan Keuangan*, Bumi Aksara: jakarta
- Kaplan, Robert S dan Norton, David P, 2000, *Balanced Scorecar: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta; Erlangga
- Mulyadi, 2003, *Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat Dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Jakarta; STIE
- Sartono, R Agus, 2003, *Manajemen Keuangan* Edisi Revisi, Yogyakarta: BPPE
- Sianipar, 2003, *Teknik Analisis Manajemen*, Lembaga Administrasi Negara: Jakarta
- Sugiyono, 2003, *Metedologi Penelitian*, Alfa Beta, Jakarta
- Soepardi, Edy Mulyad, 2006, *Memahami Akuntansi Keuangan*, Jakarta; PT. Raja Grafindo Persada.