

**UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**

SKRIPSI

**EVALUASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA
RUMAH SAKIT PERTAMINA FLAJU**



Oleh:

R. A. FATHONAH

01023130048

**Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**

2007

3
658-31407

Fat

e

2007

**UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
INDERALAYA**



SKRIPSI

**EVALUASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA
RUMAH SAKIT PERTAMINA PLAJU**



Oleh:

**R. A. FATHONAH
01023130048**

**Untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-syarat
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**

2007

R. 15761
45523

Motto:

*“Barangsiapa yang keluar rumah untuk belajar
satu bab dari ilmu pengetahuan, maka ia telah berjalan
fisabilillah sampai ia kembali ke rumahnya.”*

(HR Tirmidzi dari Anas Ra)

Kupersembahkan untuk;

♥ *Allah SWT*

♥ *Kedua Orang Tua, Kakak
dan Adikku*

♥ *Almamater*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena hanya atas perkenan-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada Rasulullah SAW, keluarga, para sahabat dan pengikutnya hingga akhir zaman.

Skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya. Dalam hal ini, penulis memilih judul “Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Pertamina Plaju”.

Dalam penyusunan skripsi dan menyelesaikan studi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya, penulis banyak menerima bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Zainal Ridho Djafar, selaku Rektor Universitas Sriwijaya beserta staff dan karyawan di lingkungan Rektorat Unsri
2. Bapak DR. Syamsurijal AK, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Unsri beserta staff dan karyawan di lingkungan Dekanat FE Unsri
3. Ibu Hj. Rina Tjandrakirana DP, SE, MM, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi FE Unsri beserta staff dan karyawan di lingkungan Jurusan Akuntansi
4. Ibu Yulia Saftiana, SE, MSi, Ak dan Ibu Hj. Rochmawati Daud, SE, MSi, Ak, selaku pembimbing skripsi

5. Ibu Emylia Yuniarti, SE, MSi, Ak, selaku dosen penguji pada ujian komprehensif
6. Ibu Dewi Rina Komarawati, SE, Ak, selaku dosen Pembimbing Akademik
7. Ibu dr. Hj. Agustin Riffiana, selaku Direktur; Bapak Drs. Widyo Rasmoro, Apt., MM, selaku Kepala Layanan dan Administrasi; Bapak Irsyanussarif, SKM, dan karyawan-karyawati Rumah Sakit Pertamina Plaju lainnya
8. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar yang telah banyak memberikan ilmu
9. Kedua orang tua dan saudara-saudaraku yang selalu mendukung dan mendoakanku
10. Sahabat terbaikku, Astri "Achielle" Hardini
11. SAZ
12. Teman-teman satu angkatan (Ak'02), terutama teman-teman "sepermainan":
Putti, Putri, Idah, Yessi, Krisma, Irta, Muna *plus* Erick ☺
13. Kakak dan adik tingkat dari angkatan '98 sampe dengan '05
14. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat disebutkan satu per satu

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu dengan kerendahan dan kelapangan hati, penulis terus mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan di masa mendatang.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi kita semua. Amin.

Inderalaya, Februari 2007

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN MOTTO & PERSEMBAHAN

KATA PENGANTAR

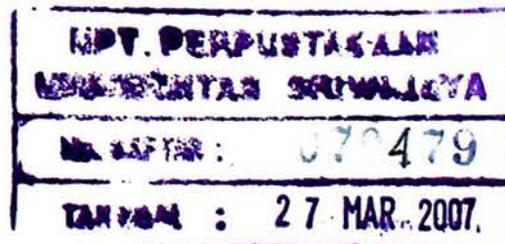
DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang.....	1
1.2	Perumusan Masalah.....	5
1.3	Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.4	Metodologi Penelitian	6
1.5	Sistematika Pembahasan.....	8

BAB II LANDASAN TEORI

2.1	Konsep Pengukuran Kinerja.....	10
2.2	Ukuran yang Digunakan Dalam Pengukuran Kinerja.....	12
2.3	Keterbatasan Pengukuran Kinerja konvensional.....	13
2.4	Keunggulan Pengukuran Kinerja Modern.....	15
2.5	Sejarah dan Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.6	Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.7	Aspek-aspek yang Diukur Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	24



BAB III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
3.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	41
3.2	Visi, Misi dan Motto Rumah Sakit Pertamina Plaju.....	43
3.3	Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas.....	44
3.4	Aktivitas Rumah Sakit Pertamina Plaju.....	51
3.5	Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Pertamina Plaju.....	52
BAB IV	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1	Sistem Pengukuran Kinerja yang Diterapkan Rumah Sakit Pertamina Plaju.....	56
4.2	Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Pertamina Plaju dengan Pendekatan Konvensional.....	57
4.3	Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Pertamina Plaju dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	61
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Kesimpulan.....	76
5.2	Saran	79

LAMPIRAN

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis antar perusahaan di Indonesia akhir-akhir ini semakin ketat. Dengan iklim yang sangat dinamis dan lingkungan yang sangat kompleks, perusahaan-perusahaan tersebut dihadapkan pada suatu kondisi yang benar-benar menuntut kesiapan untuk bersaing. Setiap perusahaan bersaing untuk dapat menempatkan diri pada posisi terdepan agar tetap dapat berkembang dan maju sesuai dengan arus dunia usaha. Untuk memenangkan persaingan, hal yang paling utama adalah kesiapan dari perusahaan itu sendiri, mulai dari kesiapan modal, teknologi informasi, sumber daya manusia maupun manajemennya.

Manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri atas kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran melalui pemanfaatan sumber daya yang ada untuk kepentingan dan kemajuan perusahaan. Agar dapat bertahan di dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perusahaan perlu mengembangkan cara pengukuran kinerja yang efektif. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang efektif diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik dan menghasilkan produk ataupun jasa yang relevan dengan selera pasar saat ini.

Pengukuran kinerja adalah komponen inti dari proses manajemen berbasis kinerja (*performance-based management*). Sebagai intisari dari misi organisasi dan proses perencanaan strategis, pengukuran kinerja memungkinkan adanya pengumpulan, penganalisaan, dan pelaporan data yang dibutuhkan dalam proses pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja mengarahkan fungsi bisnis dengan menyesuaikan anggaran dengan dokumen-dokumen yang menunjukkan pencapaian target perusahaan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja memberikan penilaian atas berhasil tidaknya perusahaan tersebut menjalankan strategi dalam mewujudkan visi dan misinya. Pengukuran kinerja juga dapat mencerminkan kelemahan dan kelebihan yang dimiliki sebuah perusahaan dalam kurun waktu tertentu, yang dapat dimanfaatkan oleh pemimpin perusahaan untuk mengambil keputusan dalam pengembangan bisnis.

Mengingat semua perusahaan sangat menginginkan kelangsungan usaha dalam jangka waktu yang panjang, sistem pengukuran kinerja yang baik haruslah dapat mendukung hal tersebut. Sebuah sistem pengukuran kinerja dapat dikatakan baik apabila terjalin keselarasan antara strategi organisasi dan pengukuran kinerja itu sendiri. Maksudnya adalah bahwa pengukuran kinerja harus dapat menerjemahkan visi, misi, nilai dan strategi bisnis, baik terhadap karyawan maupun direksi, dan memberikan fokus perhatian terhadap bagaimana cara karyawan dapat berkontribusi mencapai kesuksesan perusahaan sebagaimana yang diharapkan oleh dewan direksi perusahaan.

Ada banyak cara yang dapat ditempuh dalam melakukan pengukuran kinerja, mulai dari cara yang konvensional sampai dengan cara yang modern. Cara konvensional umumnya masih melakukan pengukuran dengan didasarkan pada aspek finansial (keuangan). Aspek finansial dipilih sebagai tolak ukur karena data yang digunakan untuk pengukuran relatif mudah diperoleh, yakni hanya dari laporan keuangan perusahaan saja. Sedangkan cara modern sudah mulai memperhitungkan aspek lain di luar aspek finansial, misalnya saja aspek peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen, serta aspek non finansial lainnya. Aspek-aspek non finansial ini memang relatif lebih sulit diukur dibandingkan aspek finansial.

Beberapa alternatif yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja yang didasarkan pada aspek finansial adalah metode pengembalian atas investasi (*return on investment/ROI*), laba residu (*Residual Income/RI*), serta nilai tambah ekonomi (*economic value added/EVA*). Selain itu juga dapat menggunakan rasio keuangan yang membandingkan antara satu pos laporan keuangan dengan pos lainnya yang mempunyai hubungan yang relevan dan signifikan, seperti rasio hutang dengan modal, rasio kas dengan total *assets*, rasio antara harga pokok produksi dengan total penjualan, dan lain sebagainya. Sedangkan bagi perusahaan swasta ataupun lembaga yang bersifat komersial, analisis rasio keuangan umumnya terdiri dari rasio likuiditas, rasio *leverage*, rasio aktivitas, rasio profitabilitas, rasio pertumbuhan dan rasio penilaian.

Banyak pihak menganggap aspek finansial saja tidak cukup dalam mengukur kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan aspek non finansial dianggap juga penting, terutama bagi kelangsungan hidup perusahaan (jangka panjang). Yang paling fenomenal adalah pemunculan dan diperkenalkannya metode *balanced scorecard* pada awal tahun 1992 oleh Kaplan & Norton, yang sampai dengan sekarang terus mengalami pengembangan. Dari berbagai tulisan dan buku tentang *balanced scorecard* yang mereka publikasikan, termasuk buku terakhir yang mereka terbitkan pada tahun 2006, mereka mengungkapkan dua ide, yakni pengukuran indikator kinerja bisnis (*key performance indicator*) dan empat perspektif untuk melakukan pengukuran tersebut, yaitu perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*).

Kemampuan perusahaan dalam mengelola ukuran non finansial, disamping ukuran finansial sendiri, menjadi lebih menentukan keberhasilan perusahaan dibandingkan dengan pengelolaan ukuran finansial semata. Ini dikarenakan hasil pengukuran kinerja tersebut akan lebih komprehensif dan dapat memudahkan dalam mengambil kebijakan/keputusan bisnis.

Salah satu organisasi yang sudah menganggap penting dan melakukan pengukuran kinerja adalah Rumah Sakit Pertamina Plaju. Sampai dengan saat ini, Rumah Sakit Pertamina Plaju masih menerapkan metode pengukuran kinerja yang konvensional yang hanya didasarkan pada aspek finansial semata. Dengan dijadikannya Rumah Sakit Pertamina Plaju sebagai bagian yang bersifat swakelola

dari PT. Pertamina UP III Plaju (Persero), maka diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik dan dapat diandalkan. Dengan adanya penilaian kinerja yang sesuai akan memungkinkan pihak manajemen Rumah Sakit Pertamina Plaju dapat melaksanakan perencanaan yang lebih cermat, koordinasi yang lebih baik, dan pengendalian yang lebih tepat untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan strategisnya.

Dengan merujuk pada uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti tentang sistem pengukuran kinerja di Rumah Sakit Pertamina Plaju dengan mengambil judul: **“Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Pertamina Plaju”**.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang hendak diteliti dan dibahas dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan Rumah Sakit Pertamina Plaju dan hasil yang diperoleh dengan menggunakan sistem tersebut?
2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Pertamina Plaju jika menggunakan *balanced scorecard*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan Rumah Sakit Pertamina Plaju dan hasil yang diperoleh dengan menggunakan sistem tersebut.
2. Memberikan alternatif hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* pada Rumah Sakit Pertamina Plaju.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan pengetahuan, pemahaman, dan wawasan yang lebih mendalam mengenai sistem pengukuran kinerja, baik yang konvensional maupun modern.
2. Memberikan masukan bagi pihak manajemen Rumah Sakit Pertamina Plaju dalam mempertimbangkan penerapan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja.
3. Sebagai sarana referensi yang berguna untuk pengkajian maupun penelitian yang terkait dengan pengukuran kinerja.

1.4 Metodologi Penelitian

1.4.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penulis membatasi ruang lingkup penelitian ini pada metode pengukuran kinerja yang diterapkan di Rumah Sakit Pertamina Plaju tahun 2005/2006.

1.4.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja pada Rumah Sakit Pertamina Plaju yang beralamat di Jl. Pengantingan No. 1 Komperta Plaju Palembang.

1.4.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan dua metode, yaitu:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penulis melakukan penelitian langsung ke obyek penelitian dengan tujuan memperoleh data primer. Teknik yang digunakan adalah:

a. Wawancara

Penulis mengumpulkan data dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan topik penelitian kepada pihak yang berkompeten.

b. Dokumentasi

Penulis mempelajari data-data yang dikeluarkan perusahaan.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penulis mengkaji dan menelaah buku, majalah, artikel, serta literatur terkait lainnya dengan tujuan memperoleh data sekunder atau data penunjang yang berfungsi sebagai landasan teori yang berguna untuk mendukung data primer yang ada.

1.4.4 Teknik Analisis

Teknik yang digunakan untuk menganalisis data, yaitu:

1. Metode kualitatif

Menentukan visi, misi dan strategi yang akan dijalankan perusahaan dan menerjemahkannya ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*.

2. Metode kuantitatif

Melakukan pengukuran berdasarkan perhitungan angka-angka dari data yang diperoleh, kemudian data tersebut dimasukkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard* tersebut.

1.5 Sistematika Pembahasan

Penyusunan penelitian ini dilakukan secara sistematis agar terdapat hubungan antara satu bab dengan bab yang lainnya. Untuk menyampaikan hasil penelitian agar mudah dimengerti dan agar dapat mencapai sarannya maka pembahasannya disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORITIS

Dalam Bab ini akan dikemukakan teori-teori yang berhubungan dengan konsep pengukuran kinerja, ukuran yang digunakan dalam pengukuran

kinerja, keterbatasan dalam pengukuran kinerja konvensional, keunggulan pengukuran kinerja modern dan konsep pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Pada Bab ini akan diuraikan hal-hal yang berhubungan dengan keadaan umum perusahaan yang meliputi: sejarah singkat perusahaan, gambaran aktivitas perusahaan, struktur organisasi dan uraian tugas, serta data-data yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini memuat hasil dari analisis permasalahan yaitu mengenai evaluasi kinerja perusahaan dengan pendekatan konvensional yang selama ini diterapkan obyek penelitian dan evaluasi kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup dari penulisan skripsi ini yang memuat kesimpulan dari pembahasan-pembahasan pada bab sebelumnya dan juga memberikan saran yang sekiranya dapat berguna bagi perusahaan dan juga pada penelitian yang selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimous, Laporan Tahunan Rumah Sakit Pertamina Plaju Tahun 2005 dan 2006.
- Anthony, Dearden dan Bedford. 1992. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Kelima. *Diterjemahkan oleh* Maulana, A. Erlangga. Jakarta.
- Bastian, Indra. 2001. Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. Cetakan Pertama. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Garrison, Ray H. dan Eric W. Norren. 2000. Akuntansi Manajerial. Salemba Empat. Jakarta.
- Kaplan, R.S. dan D.P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Diterjemahkan oleh* Pasla, P.R. Y. Erlangga. Jakarta.
- Mirhani, Siti. 2001. *The Balanced Scorecard*. www.usudigitallibrary.com.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Tunggal, A.W. 2001. Memahami Konsep *Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.
- Yuwono, Sony dan Edy Sukarno. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.