



**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA
RSU MARTONDI MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**FEBRINA PANJAITAN
NIM : 10 833 0075**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2 0 1 5**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI
ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA
RSU MARTONDI MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi**



Oleh :

FEBRINA PANJAITAN

NIM : 10 833 0075

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2015**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

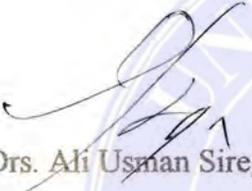
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)15/2/24

Judul Skripsi : Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada RSU Martondi Medan
Nama Mahasiswa : FEBRINA PANJAITAN
No. Stambuk : 10 833 0075
Jurusan : Akuntansi

Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

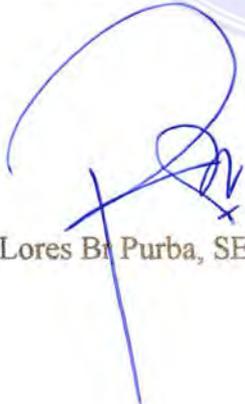

(Drs. Ali Usman Siregar, M.Si)


(Warsani Purnama Sari, SE,Ak,MM)

Mengetahui :

Ketua Jurusan

Dekan


(Linda Lores Br Purba, SE.,M.Si)


(Prof. Dr. Syarif Afifuddin, SE, M.Ec)

Tanggal Lulus :

2015

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
Access From (repository.uma.ac.id)15/2/24

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah *Balanced Scorecard* (BSC) bisa dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja pada RSU Martondi Medan. Jenis penelitian ini adalah penelitian *deskriptif*. Jenis data adalah *kuantitatif* dan sumber data berasal dari data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh laporan keuangan yang ada pada RSU Martondi Medan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendapatan tahun 2011-2013 RSU Martondi Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, teknik dokumentasi dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah menetapkan standar atau perubahan yang ingin dicapai dari data kinerja tahun 2011 dan membandingkannya dengan data kinerja tahun 2012 serta membandingkan data tahun 2012 dengan tahun 2013 pada Rumah Sakit Umum Martondi dan melakukan perhitungan total persentase dari keseluruhan kinerja yang dicapai oleh rumah sakit

Berdasarkan rumusan masalah diketahui bahwa Secara keseluruhan, kinerja RSU Martondi Medan dilihat dari perspektif keuangan *Balanced Scorecard* dapat dikatakan kurang baik karena perusahaan hanya mencapai 20% atau sebanyak 1 (satu) dari 5 (lima) tolak ukur yang berhasil memenuhi target dari standar yang ditetapkan berdasarkan tahun 2012. Dari beberapa tolok ukur keuangan, hanya pertumbuhan pendapatan yang memenuhi standar yang didasarkan pada data tahun lalu dapat diartikan bahwa kinerja keuangan RSU Martondi Medan kurang baik.

Kata Kunci : **Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja**

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan mengucapkan Alhamdulillah dan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Medan Area. Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa di dalam penulisan Skripsi ini masih banyak kekurangan atau masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini di sebabkan keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu untuk kesempurnaan Skripsi ini penulis mengharapkan saran, kritik dan perbaikan dari pembaca yang sifatnya konstruktif.

Dalam penyelesaian Skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan dan bimbingan serta dorongan semangat dari beberapa pihak, maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih dan rasa penghargaan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA. Selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEd selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Ibu Linda Lores, SE, Msi selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area

4. Bapak Drs. Ali Usman Siregar MSi selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktunya, guna membimbing penulis guna menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Warsani, SE, MSi sebagai Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya guna membimbing penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
6. Ibu Dra. Hj. Rosmaini, Ak, MMA selaku sekretaris yang telah bersedia meluangkan waktunya guna membimbing penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini.
7. Pimpinan RSU Martondi Medan yang telah membantu penulis dalam memberikan data dan informasi demi terwujudnya skripsi ini.
8. Terkhusus untuk Ayah terkasih Sangkot Panjaitan Ibunda tersayang Netty br.Tobing atas do'a restunya akhirnya penulis berhasil menyelesaikan pendidikan hingga ke perguruan tinggi sampai saat ini. Untuk kakak-kakak tersayang, terima kasih dukungan kalian.
9. Terima kasih juga untuk teman-temanku stambuk akuntansi 2010 dan lain-lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi para pembaca dan bagi penulis khususnya. Amin.....

Medan, 2015
Penulis

(Febrina Panjaitan)

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Definisi dan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	6
B. Perspektif Keuangan.....	11
C. Pendapat.....	19
D. Alat Ukur Kinerja.....	20
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	23
B. Jenis dan Sumber Data.....	24
C. Populasi dan Sampel.....	24
D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	25
E. Teknik Pengumpulan Data.....	26
F. Teknis Analisis Pendekatan Teori.....	27
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	
A. Hasil Penelitian.....	28
1. Sejarah Singkat RSUD Martondi Medan.....	28
2. Jenis Usaha atau Kegiatan.....	29

3. Struktur Organisasi RSUD Martondi Medan.....	31
4. Tugas Dan Tanggung Jawab.....	34
5. Perspektif Keuangan.....	36
6. Pendapatan.....	44
7. Penilaian Kinerja.....	45
B. Pembahasan.....	47
1. Perspektif Keuangan.....	47
2. Pendapatan.....	49
3. Penilaian Kinerja.....	49
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	52
B. Saran.....	52
DAFTAR PUSTAKA.....	viii
LAMPIRAN.....	x

DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. Gambar IV.1 Struktur Organisasi RSUD Martondi Medan..... 33



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1 Waktu Penelitian.....	23
Tabel IV.1 Rasio Laba RSU Martondi Medan Tahun 2011-2013	37
Tabel IV.2 <i>Rasio Return On Equity (ROE)</i> RSU Martondi Medan Tahun 2011-2013.....	38
Tabel IV.3 Perhitungan <i>Return On Asset (ROA)</i> RSU Martondi Medan Tahun 2011-2013.....	40
Tabel IV.4 <i>Rasio Total Asset Turnover (TATO)</i> RSU Martondi Medan Tahun 2011-2013.....	42
Tabel IV.5 Rasio Total Biaya RSU Martondi Medan Tahun 2011-2013	43
Tabel IV.6 Laporan Laba Rugi	45
Tabel IV.7 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja	46



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Perubahan-perubahan ini mendorong perusahaan agar mempersiapkan diri agar bisa diterima dilingkungan global. Keadaan ini mendorong pihak manajemen perusahaan untuk memperhatikan dua hal penting, yaitu strategi dan kegiatan operasional. Dengan strategi dan kegiatan operasional yang baik, perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang mengikuti perkembangan dunia bisnis yang ada. Untuk dapat menjalankan strategi dan kegiatan operasional yang baik, diperlukan suatu mekanisme perusahaan, sehingga sasaran strategis beserta target yang sudah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Penilaian atau pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Kondisi sekarang adalah pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan

oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional. Pada umumnya

UNIVERSITAS MEDAN AREA

pengukuran kinerja tradisional hanya terfokus pada aspek keuangan saja, seperti : *Return On Investment (ROI)*, *Return On Equity (ROE)*, *Profit Margin* dan *Economic Value Added (EVA)*. Pengukuran kinerja tradisional belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan aspek keuangan hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Aspek keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan karena tidak memperhatikan hal lain diluar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan focus penting bagi perusahaan dan karyawan, pada hal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Kondisi yang diinginkan adalah perusahaan dapat mengukur seberapa besar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan datang sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial.

Untuk mengatasi keterbatasan kinerja keuangan para peneliti mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan komponen aspek keuangan tetapi memperhatikan juga aspek non-keuangan. Sistem pengukuran ini dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam

jangka panjang. Pengukuran kinerja ini dikenal dengan *Balance Scorecard* (BSC). BSC menekankan bahwa kinerja keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini, BSC memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria-kriteria tersebut merupakan penjabaran dari misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan dalam empat perspektif (a)keuangan, (b)pelanggan, (c)proses bisnis internal, (d)pembelajaran dan pertumbuhan.

Itulah sebabnya mengapa perusahaan perlu menggunakan BSC sebagai alat untuk mengukur kinerja keuangan karena perkembangan perusahaan tidak hanya dilihat dari tingginya persentase keuntungan yang diperoleh perusahaan setiap periodenya namun kita juga harus menilai kinerja dari non keuangan yang juga mendukung jalannya kegiatan operasional. Alasan inilah yang dijadikan RSU Martondi menggunakan BSC sebagai alat untuk mengukur kinerja keuangan karena dianggap sangat penting dalam mendukung kegiatan perusahaan. RSU Martondi menerapkan BSC sebagai citra untuk mengukur kinerja perusahaan. Melalui BSC, RSU Martondi Medan memelihara ketajaman perbaikan kinerja secara menyeluruh dan berkesinambungan. Sistem pengukuran kinerja di RSU Martondi Medan bermula dari mengumpulkan harapan dan persyaratan pemilik perusahaan, menyeimbangkannya melalui perspektif BSC dan menjabarkannya menjadi ukuran-ukuran yang lebih operasional, selanjutnya mengukur dan menganalisis. Hasil analisis dan evaluasi menjadi *knowledge* perusahaan yang dikelola untuk peningkatan kinerja perusahaan.

Namun, peneliti juga membatasi batasan penelitian karena aspek yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah hanya mengenai kinerja keuangan RSUD Martondi Medan saja karena aspek lain dalam Balanced Scorecard seperti aspek pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan tidak dibahas karena peneliti tidak mendapat data sesuai dengan aspek tersebut perusahaan hanya membatasi pada kinerja keuangannya saja.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada RSUD Martondi Medan”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah perspektif keuangan *balanced scorecard* (BSC) yang diterapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan pada RSUD Martondi Medan?”.

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui “Apakah *Balanced Scorecard* (BSC) bisa dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja keuangan pada RSUD Martondi Medan”.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi peneliti, memberikan wawasan mengenai pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC dalam suatu perusahaan dan membandingkannya dengan teori-teori yang berkaitan dengan pendekatan BSC.

2. Bagi emiten, memberikan masukan-masukan kepada pihak manajemen mengenai penerapan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan BSC.
3. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya mengenai pengukuran kinerja perusahaan jika diukur dengan *Balanced Scorecard*.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Definisi dan Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Pearce *et al* (2008:254) *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan. Menurut Fahmi (2010:209) *Balanced Scorecard* merupakan “suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang”. Sedangkan menurut Tunggal (2009:1) *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi.

Luis (2008:16) mendefinisikan “*Balanced Scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin suatu hubungan sebab akibat”. Dari definisi tersebut, jelaslah bahwa *Balanced Scorecard* sangat berperan sebagai penerjemah dan pengubah (*conferter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi.

Kaplan dan Norton (2005) menyatakan bahwa “*Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures*”. 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 penilaian kinerja organisasi dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja organisasi yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*.

Adapun beberapa pengertian *Balanced Scorecard* menurut beberapa ahli:

1. (Menurut Kaplan dan Norton dalam Afandi 2011) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu :

Scorecard: Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

Balanced: Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

2. Menurut Yuwono, dkk (2009)

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Menurut Gusti (2008)

Balanced Scorecard merupakan suatu alat untuk melihat jelas organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi organisasi melalui 4 perspektif dasarnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan), dengan tujuan meningkatkan performa organisasi dalam jangka panjang.

Balanced Scorecard merupakan suatu alat untuk melihat jelas organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi. Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi organisasi melalui 4 perspektif dasarnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan). dengan tujuan meningkatkan performa organisasi dalam jangka panjang.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu (1) kartu skor (*Scorecard*) dan (2) berimbang (*Balanced*) (Rangkuti 2011:53). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk mencatat skor yang hendak diwujudkan oleh personel dimasa akan datang. Strategi yang hendak diwujudkan personel dimasa akan datang dibandingkan dengan kinerja yang sesungguhnya melalui kartu skor. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang

bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu: keuangan dan *non*-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern and ekstern*. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa yang akan datang, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan pencapaian kinerja keuangan dan *non*-keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat *intern and ekstern*.

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja *non*-keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Pada awal implementasi *Balanced Scorecard*, perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambahkan ukuran kinerja *non*-keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*The Real Driver*) untuk mewujudkan kinerja keuangan. Itulah sebabnya mengapa *Balanced Scorecard* disebut sebagai “*Measure That Drive Performance*”.

Adapun tujuan *Balanced Scorecard* menurut Rangkuti (2011:124) antara lain:

- “ 1. Mengadakan pengukuran untuk semua kegiatan yang bersifat kritis
2. Menyediakan sistem manajemen strategis yang dapat memantau implementasi perencanaan strategis

3. Memfasilitasi komunikasi kepada semua *stakeholder* khususnya kepada para karyawan”.

Pada awal perkembangannya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk mengatasi masalah dalam sistem manajemen strategik ditahap implementasi dan pemantauan. Dalam tahap implementasi, pelaksanaan rencana dipantau dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja eksekutif dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* tersebut dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan umpan balik (*Feedback*) tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Dengan keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja eksekutif, *Balanced Scorecard* kemudian diterapkan ke manajemen yang lebih strategis sebelum penilaian kinerja. Pada pertengahan 1993, *Renaissance Solution, Inc* (RSI) selaku perusahaan konsultasi yang dipimpin oleh Norton menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi berbagai perusahaan kliennya. Mulai saat itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, namun berkembang menjadi inti sistem manajemen strategis (*strategic management system*). Keberhasilan pemanfaatan tersebut dilaporkan dalam suatu artikel di *Harvard Bussines Review* Berjudul: “*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” (Kaplan and Norton dalam Afandi, 2011:3).

Pada tahap perkembangan terkini, *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri kedalam perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak *trend* perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan (*goals*), dan sasaran strategis perusahaan. Dalam pandangan *Balanced Scorecard*, suatu operasi harian dengan pengaruh yang signifikan bagi kelangsungan hidup masa depan, dianggap strategis sehingga perlu mendapat pengamatan serius sepanjang waktu.

B. Perspektif Keuangan

Berikut ini penulis akan membahas mengenai empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* satu persatu. Empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dikaitkan dengan strategi perusahaan yaitu (1) perspektif *finansial (Shareholders-Pemegang Saham)*, (2) Perspektif pelanggan (*Customer*), (3) Perspektif proses bisnis internal (*Internal Business Process*) dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen dan organisasi (*Learning And Growth*) (Afandi, 2011:17).

Menurut Luis (2008:21) tidak bisa dipungkiri lagi bahwasannya keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan adalah penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba. Dalam organisasi yang mencari laba, faktor keuangan menjadi indikator terpenting.

Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas, meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas asset.

Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan, (2006:321) sebagai berikut:

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

Pembahasan ini akan mencoba memberikan gambaran mengenai CSFs yang diterapkan pada tiap perspektif. Perspektif keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan mendasar. Ada dua alasan mendasar mengapa perspektif keuangan tetap dipertahankan. Pertama, pengukuran atas kinerja keuangan berhubungan langsung dengan tujuan jangka panjang yang umumnya bersifat keuangan. Kedua, pengukuran kinerja keuangan memberikan pandangan yang cukup luas mengenai kinerja

Pengukuran keuangan yang dipakai dalam merancang *Balanced Scorecard* harus merupakan fokus tujuan utama yang dicapai oleh perspektif lain, Sehingga terbentuk hubungan sebab akibat antara perspektif yang lain dengan perspektif keuangan yang tujuannya adalah untuk memperbaiki kinerja keuangan. Pengukuran keuangan berfungsi sebagai target dari kinerja keuangan yang dicapai oleh badan usaha dan juga sebagai acuan dasar penetapan kinerja lain selain keuangan.

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan perusahaan tetap mendapatkan perhatian penting karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang di sebabkan oleh tindakan manajemen yang memperlihatkan seberapa hasil yang di dapat secara maksimal (Warindrani, 2010: 19). Sasaran-sasaran keuangan dapat sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dan siklus kehidupan bisnis (*Business Cyle*).

Kaplan *and* Norton dalam Wahyu (2011: 27) mengidentifikasi tiga tahapan :

1. Masa pertumbuhan (*Growth*)

Pada tahap ini perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki tingkat pertumbuhan yang baik, sehingga dibutuhkan komitmen untuk mengembangkan suatu produk yang baru, membangun dan mengembangkan fasilitas. Melihat tingkat investasi yang tinggi, maka tolak ukur yang dapat di gunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/penjualan.

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Pada tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, di tengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditunjukkan untuk mengatasi tersendatnya proses produksi misalnya memperbaharui peralatan produksi yang lama. Tolak ukur yang digunakan seperti pendapatan operasional, besarnya nilai tambah.

3. Panen (*Harve*)

Tahap ini menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan sudah mencapai titik jenuh, sehingga yang diperlukan bagaimana caranya meningkatkan

pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*Cash Inflow*)

1) Perspektif Keuangan

Merupakan ukuran kinerja dari sudut pandang keuangan yang berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan, yang meliputi:

a) Pertumbuhan laba yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba periode sekarang} - \text{laba periode sebelumnya}}{\text{Laba periode sebelumnya}} \times 100\%$$

(Gaspersz dalam Afandi, 2011:41)

Rasio ini dapat dibuat dalam bentuk berapa kali atau dalam bentuk presentasi, apabila rasio ini 1:1 atau 100% berarti laba dapat menutupi semua kewajiban jangka pendeknya, rasio yang lebih aman adalah jika berada diatas 1 atau diatas 100%.

b) *Return on Equity* (ROE) yang dihitung sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas pemegang saham}}$$

Menurut Kasmir (2001: 64), ratio ini merupakan suatu pengukuran dari penghasilan (*income*) yang tersedia bagi para pemilik perusahaan (baik pemegang saham biasa maupun pemegang saham preferen) atas modal yang mereka investasikan di dalam perusahaan. Nilai ROE yang semakin mendekati 1 atau kurang dari 100% atau 1:1, berarti semakin baik

profitabilitas perusahaan karena setiap aktiva yang ada dapat menghasilkan laba.

c) *Return on Asset (ROA)*

$$ROA = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Aset}}$$

Kasmir (2012) mengatakan bahwa *Return on Asset (ROA)* merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan, semakin tinggi rasio ini berarti semakin baik keadaan suatu perusahaan. Semakin besar nilai ROA, menunjukkan kinerja perusahaan yang semakin baik pula, karena tingkat pengembalian investasi semakin besar. Nilai ROA yang semakin mendekati 1 atau kurang dari 100% atau 1:1, berarti semakin baik profitabilitas perusahaan karena setiap aktiva yang ada dapat menghasilkan laba.

d) *Total Asset Turnover (TATO)*

$$TATO = \frac{\text{Net Revenue}}{\text{Total Aset}}$$

Menurut Kasmir (2012), ratio ini menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan di dalam menghasilkan volume penjualan tertentu. Semakin tinggi ratio *total assets turnover* berarti semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva di dalam menghasilkan penjualan. Rasio ini dapat dibuat dalam bentuk berapa kali perputaran aset untuk menghasilkan penjualan.

e) Tingkat total biaya yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total biaya periode sekarang} - \text{Total biaya periode sebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Dengan total biaya, dirumuskan sebagai berikut:

$$TC = \text{Biaya Operasional} + \text{Biaya Lain-lain}$$

Mengukur seberapa besar rumah sakit mampu melakukan penghematan biaya dalam menghasilkan jasa. Nilai total biaya yang kurang dari 100% atau 1:1, berarti semakin baik profitabilitas perusahaan .

2) Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan pengukuran tersebut berbeda secara signifikan dengan pengukuran kinerja tradisional. Pada dasarnya keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran serta pertumbuhan harus saling berintegrasi untuk mendukung rencana strategis yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan (Wahyu, 2011:54). Keunggulan tersebut dapat mencerminkan kinerja perusahaan yang diukur pada empat perspektif *Balanced Scorecard* untuk mewujudkan visi misi suatu perusahaan pada umumnya.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* karena memiliki karakteristik sebagai berikut.:

a) Komprehensif.

Konsep *Balanced Scorecard* mengubah pandangan para eksekutif dalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, dari anggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat dalam pengukuran kinerja hingga memunculkan konsep *Balanced Scorecard* dengan melihat pengukuran kinerja dari 4 perspektif lain seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perluasan pengukuran tersebut, memberi manfaat bagi suatu perusahaan antara lain:

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang
- 2) Mendongkrak perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b) Koheren.

Balanced Scorecard dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara personel yang terlibat. Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategis yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Secara definisi sasaran strategis adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dan tujuan perusahaan. Sasaran strategis yang telah ditetapkan untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Jadi, jika disimpulkan semua sasaran strategis perusahaan bisa dijelaskan sebab akibatnya. Sebagai

contoh mengapa loyalitas *customer* menurun, mengapa produk perusahaan menurun, mengapa komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

c) Seimbang.

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam 4 (empat) perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada factor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *Scorecard* personal staff dengan *Scorecard* perusahaan sehingga setiap personel yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Keseimbangan sangat dapat di harapkan dalam rangka visi dan misi suatu perusahaan.

Terdapat empat sasaran yang perlu untuk diwujudkan untuk perusahaan, yaitu :

- 1) *Finansial return* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan).
- 2) Produk dan jasa yang dapat menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan).
- 3) Proses yang produktif dan *cost effectiveness* (proses bisnis internal).
- 4) Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

d) Terukur.

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis di perspektif *customer*, proses bisnis

internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif *non-keuangan* tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategis di ketiga perspektif *non-keuangan* tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik *non-keuangan* sehingga, kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

C. Pendapatan

Kemampuan suatu perusahaan untuk memperoleh keuntungan adalah hal yang penting bagi perusahaan untuk kelangsungan operasi perusahaan tersebut. Tiap-tiap perusahaan bertujuan untuk hidup dan semakin berkembang. Semakin besar pendapatan yang diperoleh maka semakin besar kemampuan perusahaan untuk membiayai segala pengeluaran dan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, pendapatan dapat dianggap sebagai darah kehidupan dari suatu perusahaan.

Selain itu, pendapatan juga berpengaruh terhadap laba rugi perusahaan yang tersaji dalam laporan laba rugi. Tanpa pendapatan maka tidak ada laba, dan tanpa laba maka tidak ada perusahaan. Hal ini tentu saja tidak mungkin terlepas dari pengaruh pendapatan dari hasil operasi perusahaan.

Ikatan Akuntansi Indonesia (2010:23) dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 23, menerjemahkan kata *income* sebagai penghasilan dan kata *revenue*

sebagai pendapatan dimana penghasilan (*income*) meliputi baik pendapatan (*revenue*) maupun keuntungan (*gain*). *Income* meliputi pendapatan yang berasal dari kegiatan operasi normal perusahaan maupun yang berasal dari luar operasi normalnya. Sedangkan *revenue* merupakan penghasilan dari penjualan produk, barang dagangan, jasa dan perolehan dari setiap transaksi yang terjadi.

Pengertian tentang pendapatan sendiri ada beberapa macam, berikut ini ada beberapa pandangan yang menegaskan arti konseptual dari pendapatan. Berikut adalah beberapa pendapat mengenai pengertian pendapatan.

Menurut Standar Akuntansi Keuangan (2010:23.1), pendapatan mempunyai arti yaitu “Penghasilan yang timbul dari aktivitas perusahaan yang dikenal dengan sebutan yang berbeda seperti penjualan, penghasilan jasa (*fees*), bunga, dividen, royalti, dan sewa”. Definisi tersebut memberikan pengertian yang berbeda dimana *income* memberikan pengertian pendapatan yang lebih luas.

Menurut Kieso, Weygandt, dan Warfield yang diterjemahkan oleh Salim, E. (2011:516) definisi dari pendapatan adalah sebagai berikut : “Arus masuk aktiva atau peningkatan lainnya dalam aktiva entitas dan/atau penyelesaian kewajibannya (atau kombinasi dari keduanya), yang ditimbulkan oleh pengiriman/penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa, atau kegiatan menghasilkan laba lainnya yang merupakan bagian dari operasi utama atau operasi sentral perusahaan yang berkelanjutan selama suatu periode”.

D. Alat Ukur Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan tahap yang vital dalam akuntansi manajemen, sebab didalamnya disampaikan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan dan bagi bawahan berfungsi untuk melaporkan prestasinya kepada atasannya. Dalam

menetapkan kinerja yang dipakai sebagai ukuran oleh perusahaan, mereka harus memahami *key success factors* dari badan usahanya. Pengukuran kinerja yang dilakukan harus dipantau terus menerus untuk mengetahui keefektifannya agar informasi yang didapat relevan dengan keadaan saat itu. Bila informasi yang didapat sudah tidak relevan lagi maka pengukuran kinerja tersebut menjadi tidak efektif lagi.

Pengukuran kinerja merupakan alat perencanaan dan pengendalian perusahaan untuk menilai kinerja dalam periode waktu tertentu. Selain itu dengan mengukur kinerja suatu perusahaan maka dapat diperoleh data untuk membantu mengkoordinasikan proses pengambilan keputusan dalam organisasi dan dapat memberikan dasar yang baik bagi manajemen perusahaan untuk menentukan bagaimana unit usaha dapat memperbaikinya sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat dicapai.

Program pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* yang bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur dapat bermanfaat bagi para pemakainya karena mengidentifikasi umpan balik (*feedback*) yang membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah yang timbul, mengevaluasi dan membantu dalam pemecahannya sehingga dapat berguna untuk membantu operasi perusahaan.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan factor pendorong tercapainya hasil

tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang didasari oleh perspektif pada *Key Success Factors*. Jika keberhasilan perusahaan untuk menjadi institusi pencipta kekayaan ditentukan oleh berbagai faktor tersebut digunakan sebagai pengukur keberhasilan personel.

Critical Success Factors (CSFs) dapat dikatakan sebagai hal yang harus dilaksanakan dengan benar untuk meraih kesuksesan. *Critical Success Factors* (CSFs) merupakan ukuran strategis yang bersifat keuangan dan *non*-keuangan yang merupakan kunci keberhasilan perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Untuk dapat memiliki keunggulan setiap badan usaha harus memiliki faktor-faktor yang berfungsi sebagai senjata dalam persaingan dan memperlakukan faktor-faktor tersebut secara khusus. Sasaran yang hendak dicapai oleh suatu badan usaha berbeda dengan sasaran yang hendak dicapai oleh badan usaha yang lainnya, hal tersebut dikarenakan masing-masing badan usaha mempunyai *Critical Success Factors* (CSFs) yang berbeda-beda. Untuk badan usaha yang berorientasi kepada konsumen yang menjadi *Critical Success Factors* (CSFs) pada umumnya adalah *time quality, performance, service and cost*.

Balanced Scorecard sebagai suatu pengukuran kinerja memenuhi semua klasifikasi ini karena *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja selain didasarkan pada pemilihan *critical indicator* pada empat perspektifnya. *Balanced Scorecard* juga memberikan keseimbangan dan integrasi antara aspek keuangan dan *non*-keuangan, serta mendukung tercapainya suatu perbaikan yang terus menerus.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis untuk penelitian bersifat *deskriptif*, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lengkap dan jelas tentang pengawasan pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balance Scorecard* pada RSUD Martondi Medan.

2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada RSUD Martondi Medan yang beralamat di jalan Letda Sujono No. 80-82 Tembung, Medan Tembung.

3. Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan mulai dari bulan Juni 2014 sampai dengan bulan April 2015 yang digambarkan dalam tabel III.1. dengan uraian kegiatan sebagai berikut :

Tabel III.1
Waktu Penelitian

No	Uraian	Waktu Penelitian 2014-2015																			
		Juni				Feb-Mar				Apr-Mei				Juni				Juli			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Seminar Proposal				■																
2	Analisis Data					■	■	■	■												
3	Penulisan Skripsi									■	■	■	■								
4	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■				
5	Seminar Hasil																	■	■	■	■
6	Penyiapan Berkas																				
7	Sidang (Meja Hijau)																				■

B. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *kuantitatif* yakni, data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan sudah diolah oleh pihak lain pada periode tertentu.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri pengumpulannya.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2006:72) “Populasi adalah wilayah regeneralisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh laporan keuangan yang ada pada RSUD Martondi Medan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2006:73). Dan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah pendapatan tahun 2011-2013 RSUD Martondi Medan.

D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel yang digunakan pada penelitian ini di tinjau pada empat perspektif pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* antara lain :

1. Perspektif Keuangan

Merupakan ukuran kinerja dari sudut pandang keuangan yang berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan, yang meliputi:

a. Pertumbuhan laba yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba periode sekarang} - \text{laba periode sebelumnya}}{\text{Laba periode sebelumnya}} \times 100\%$$

(Gaspersz dalam Afandi, 2011: 41)

Mengukur seberapa besar pertumbuhan laba rumah sakit di banding priode sebelumnya.

b. *Return on Equity* (ROE) yang dihitung sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas pemegang saham}}$$

Menggambarkan tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan.

c. *Return on Asset* (ROA)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Aset}}$$

Menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total *asset* untuk menghasilkan laba

d. *Total Asset Turnover* (TATO)

$$\text{TATO} = \frac{\text{Net Revenue}}{\text{Total Aset}}$$

Mengambarkan tingkat perputaran *asset* dengan membandingkan total pendapatan dan total aktiva pada rumah sakit.

e. Tingkat total biaya yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total biaya periode sekarang} - \text{Total biaya periode sebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Dengan total biaya, dirumuskan sebagai berikut:

$$TC = \text{Biaya Operasional} + \text{Biaya Lain-lain}$$

Mengukur seberapa besar rumah sakit mampu melakukan penghematan biaya dalam menghasilkan jasa.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Teknik wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan beberapa pihak yang berkompeten dan berwenang yaitu bagian keuangan khususnya bagian yang dalam memberikan data yang dibutuhkan tentang penyusunan anggaran.
2. Teknik Dokumentasi, yaitu melalui pencatatan-pencatatan dan pengcopy-an atas data sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian ini.
3. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan.

F. Teknis Analisis Pendekatan Teori

1. Menetapkan standar atau perubahan yang ingin dicapai dari data kinerja tahun 2011 dibandingkan dengan data kinerja tahun 2012 serta data kinerja tahun 2012 dibandingkan dengan data kinerja tahun 2013 pada Rumah Sakit Umum Martondi.
2. Melakukan perhitungan total persentase dari keseluruhan kinerja yang dicapai oleh rumah sakit.

$$\text{Standar Persentase kinerja} = \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

3. Melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan yang dicapai oleh perusahaan yang dilihat dari (4) empat perspektif *Balanced Scorecard*, dengan menggunakan perhitungan yang ditetapkan oleh Valva dalam Afandi (2011: 48) sebagai berikut:
 - a. Sangat Baik : 80 - 100% dari standar yang ditetapkan
 - b. Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan
 - c. Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
 - d. Tidak Baik : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
 - e. Sangat Tidak Baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil penelitian diketahui bahwa perspektif keuangan RSUD Martondi yang menggunakan tingkat pertumbuhan laba, ROE, ROA, TATO dan pertumbuhan biaya belum bisa dijadikan alat pengukuran kinerja, hal ini disebabkan karena pengukuran tidak menggunakan keempat perspektif yang digunakan *Balanced Scorecard* (BSC).
2. Persentase kinerja yang dicapai oleh RSUD Martondi Medan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* yang menggunakan perspektif keuangan adalah sebesar 20% dari total tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja RSUD Martondi Medan secara keseluruhan mempunyai kinerja tidak baik.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Pihak rumah sakit sebaiknya meningkatkan perspektif keuangan terutama *return on equity* (ROE), *return on asset* (ROA), *total asset turnover* (TATO), dan tingkat kenaikan total biaya karena berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit.

2. RSUD Martondi Medan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan. Karena dengan mengefisienkan biaya tanpa mengurangi kualitas dari produk yang ditawarkan sehingga laba yang dihasilkan akan lebih besar.
3. Karyawan sebagai salah satu *stakeholder* dalam RSUD Martondi Medan harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan RSUD Martondi Medan. Dalam hal ini RSUD Martondi Medan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam RSUD Martondi Medan. Ini karena karyawan merupakan modal RSUD Martondi Medan untuk mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang.
4. Untuk peneliti-peneliti berikutnya yang ingin meneliti mengenai *Balanced Scorecard* pada objek penelitian yang sama, disarankan untuk juga melihat beberapa tolok ukur yang belum diteliti oleh penulis, diantaranya: untuk perspektif keuangan dalam melihat kinerja keuangan diharapkan untuk dapat melihat dari segi target anggaran dan realisasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahman, Eng dan Epi Indriani. 2006. *Membina Kompetensi Ekonomi*. Grafindo Media Pratama. Bandung.
- Alam. 2007. *Ekonomi Untuk SMA dan MA Kelas XI*. ESIS. Jakarta.
- Fahmi, Ilham. 2010. *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Indriantoro dan Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Kasmir, 2012, *Analisis Laporan Keuangan*, Cetakan Kelima, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kuswadi. 2006. *Memahami Rasio – Rasio Keuangan Bagi Orang Awam*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Luis, Suwardan Prima, A. Biromo. 2005. *Step By Step In Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Grafindo Media Pratama. Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama. Bandung.
- Pearce, John A. and Richard, B. Robinson. 2006. *Strategic Management : Formulation, Implementation, and control, 10th Edition*. Terjemahan oleh Yanivi Bachtiar. 2007. Edisi Kesepuluh. Salemba Empat. Jakarta.
- Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 1171/Menkes/Per/Vii/2011 Tentang Sistem Informasi Rumah Sakit*. 2011. Kementerian Kesehatan RI. Jakarta.
- Pracoyo, Tri Kunawangsih dan Antyo Pracoyo. 2006. *Aspek Dasar Ekonomi Mikro*. PT Gramedia. Jakarta.
- Rai, I Gusti Agung. 2008. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik: konsep, praktis, dan studi kasus*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rampersad, Hubert, K. 2003. *Total Performance Scorecard : Redefining Management to Achieve performance With Integrity, 1th Edition*. Terjemahan oleh Edy Sukarno dan Visensius Djemadu. 2005. Edisi Kesatu. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

- Rangkuti Freddy. 2011. *Swot Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Samryn. 2001. *Akuntansi Manajerial*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Siregar, Charles dan Lia Amalia. 2003. *Farmasi Rumah Sakit: Teori dan penerapan*. Penerbit Buku Kedokteran ECG. Jakarta.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.
- Warindrani, Armila Krisna. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Afandi, 2011. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Fajar Ujung Pandang Intermedia*. Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Yuwono Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka. Jakarta.

