

**ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR  
KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT UMUM  
PUSAT HAJI ADAM MALIK MEDAN**

**SKRIPSI**

Oleh

**PERIANA MANGIDA SARI**

**12 833 0093**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**MEDAN**

**2017**

**ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR  
KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT UMUM  
PUSAT HAJI ADAM MALIK MEDAN**

**SKRIPSI**

**Oleh**

**PERIANA MANGIDA SARI**

**12 833 0093**

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



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN**

**2017**

Judul Skripsi : Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja  
Pada Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik Medan

Nama Mahasiswa : Periana Mangida Sari.

No. Stambuk : 12 833 0093

Program Studi : Akuntansi

Menyetujui

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

( Drs. Ali Usman Siregar, Msi)

( Hasbiana Dalimunthe,SE,M.Ak )



Mengetahui:

Ketua Program Studi

Dekan

( Ilham Ramadhan Nst, SE, Ak, Msi,CA)

(Dr. H. Ihsan Effendi, SE,Msi )

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus:

2017

Judul Skripsi : Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik Medan

Nama Mahasiswa : Periana Mangida Sari.

No. Stambuk : 12 833 0093


Program Studi : Akuntansi

Menyetujui

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II



( Drs. Ali Usman Siregar, Msi )



( Hasbiana Dalimunthe, SE, M. Ak )

Mengetahui:

Ketua Program Studi

Dekan



( Ilham Ramadhan Nst, SE, Ak, Msi, CA )



( Dr. H. Ihsan Effendi, SE, Msi )

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus:

2017

## ABSTRAK

**Nama : Periana Mangida Sari**

**Npm : 12.833.0093**

**Judul Skripsi : Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik Medan**

Tujuan peneliti ini adalah untuk mengetahui apakah *Balanced Scorecard* (BSC) bisa dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja karyawan pada RSUP H. Adam Malik Medan. Jenis penelitian ini deskriptif. Jenis data adalah kuantitatif dan sumber data yang berasal dari data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh laporan keuangan yang ada pada RSUP H. Adam Malik. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahun 2011 – 2014 RSUP H. Adam Malik. Teknik Pengumpulan data menggunakan wawancara, teknik dokumentasi. Teknik Analisis data yang digunakan adalah menetapkan standart atau perubahan yang ingin dicapai dari data kinerja tahun 2011 dan membandingkannya dengan data kinerja tahun 2014 pada rumah sakit haji adam malik medan dan melakukan perhitungan total persentase dari keseluruhan kinerja yang dicapai oleh rumah sakit umum pusat haji adam malik medan. Berdasarkan rumusan masalah diketahui bahwa secara keseluruhan, kinerja RSUP H. Adam Malik Medan dilihat dari perspetif keuangan *Balanced Scorecard* dapat dikatakan sudah dapat dijadikan alat pengukuran kinerja karena perusahaan dapat mencapai 40% atau sebanyak 2 dari 5 tolak ukur yang berhasil memenuhi target dari standart yang telah ditetapkan berdasarkan tahun 2013. Dari beberapa tolak ukur keuangan, hanya *Return on equity* dan *Total Asset Turnover* yang memenuhi standart yang didasarkan pada data tahun lalu dan dapat diartikan bahwa kinerja keuangan RSUP H. Adam Malik Medan sudah dapat dijadikan alat pengukuran kinerja.

**Kata Kunci : Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Karyawan**

## ABSTRACT

**Name: Periana Mangida Sari**

**Npm: 12.833.0093**

**Title Thesis: Balanced Scorecard Analysis As A Measure Of Performance Measures In Hospitals General Center Haji Adam Malik Medan**

The purpose of this research is to know whether *Balanced Scorecard* (BSC) can be used as a tool of employee performance measurement at RSUP H. Adam Malik Medan. This research type is descriptive. The data type is quantitative and the data source comes from secondary data. The population in this study is all financial statements that exist in RSUP H. Adam Malik. The sample used in this research is financial report year 2011 - 2014 RSUP H. Adam Malik. Techniques Data collection using interviews, documentation techniques. Technique Data analysis used is to set standard or change to be achieved from performance data year 2011 and compare it with performance data of year 2014 at haji adam malik medan hospital and do calculation total percentage of overall performance achieved by general hospital center haji adam malik field. Based on the formulation of the problem is known that overall, the performance of RSUP H. Adam Malik Medan viewed from the financial perspetif *Balanced Scorecard* can be said can be used as a tool of performance measurement because the company can reach 40% or as much as 2 of 5 benchmarks that successfully meet the targets of the standard determined by 2013. From several financial benchmarks, only *Return*

on Equity and Total Asset Turnover that meets the standard based on last year's data and can be interpreted that the financial performance of RSUP H.Adam Malik Medan can be used as a performance measurement tool.

**Keywords: Balanced Scorecard as an Employee Performance Measurement Tool**





## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat, berkat dan kemudahan kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Medan Area. Peneliti menyadari sepenuhnya, bahwa didalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan atau masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang peneliti miliki. Oleh karena itu untuk kesempurnaan skripsi ini peneliti mengharapkan saran, kritik dan perbaikan dari pembaca yang sifatnya konstruktif.

Dalam penyelesaian skripsi ini, peneliti telah banyak menerima bantuan dan bimbingan serta dorongan semangat dari beberapa pihak, maka dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih dan rasa penghargaan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. A. Ya'kub Matondang, MA. Selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dr.H. Ihsan Effendi,SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
3. Bapak Hery Syahrial, se, Msi, selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
4. Bapak Ilham Ramadhan Nst, SE,Ak,Msi, CA, selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area
5. Bapak Ali Usman Siregar, SE, Msi, selaku Dosen Pembimbing I yang juga telah bersedia meluangkan waktunya guna membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Ibu Hasbiana Dalimunthe, SE, M.Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya guna membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu Warsani Purnama Sari, SE, MM, Ak, selaku Sekretaris yang telah membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak dan Ibu dosen serta staff Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah mengajar, membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Pimpinan dan Staff Keuangan RSUP. H. Adam Malik Medan yang telah membantu peneliti dalam memperoleh data.
10. Terkhusus Kepada Keluarga yaitu Ayah Tercinta Surung Nainggolan dan Ibu Lamria Br. Sinaga dan adik tersayang Ayu Safitri yang telah memberikan dukungan selama menyelesaikan skripsi ini.
11. Kepada Teman-teman Stambuk 2012 dan lain-lain yang tidak bisa disebut namanya satu persatu atas dukungan yang diberikan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.

Medan, 14 Desember 2017

Peneliti

Periana Mangida Sari Nainggolan



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>

### **BAB I : PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4

### **BAB II : LANDASAN TEORI**

A. Kinerja .....	6
1. Definisi Kinerja.....	6
2. Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik.....	6
3. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	7
4. Faktor-Faktor Kinerja.....	9
5. Kendala dalam Pengukuran Kinerja.....	9
6. Visi, Misi, dan Strategi kinerja.....	10
B. Balanced Scorecard .....	11
1. Konsep Balanced Scorecard.....	11
2. Perspektif Balanced Scorecard.....	13
3. Hubungan Antar Perspektif.....	21
4. Keunggulan Balanced Scorecard.....	22
C. Konsep Rumah Sakit .....	23
1. Pengertian Rumah Sakit.....	23
2. Jenis-jenis Rumah Sakit.....	24
3. Klasifikasi Rumah Sakit.....	25

<b>BAB III</b>	<b>: METODE PENELITIAN</b>	
	A. Jenis,Lokasi dan Waktu Penelitian .....	26
	B. Jenis dan Sumber Data .....	27
	C. Populasi dan Sampel .....	28
	D. Definisi Operasional Variabel.....	38
	E. Teknik Pengumpulan Data .....	30
	F. Teknik Analisis Pendekatan Teori .....	30
<b>BAB IV</b>	<b>: HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN</b>	
	A. Hasil Penelitian .....	31
	1. Sejarah RSUP H. Adam Malik Medan .....	31
	2. Jenis Usaha atau Kegiatan .....	32
	3. Struktur Organisasi RSUP H.Adam Malik .....	34
	4. Tugas dan Wewenang .....	36
	5. Perspektif Keuangan .....	37
	6. Penilaian Kinerja .....	46
	B. Pembahasan .....	48
	1. Perspektif Keuangan .....	48
	2. Penilaian Kinerja .....	49
<b>BAB V</b>	<b>: KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan .....	52
	B. Saran .....	52
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		<b>viii</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....		<b>ix</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel III .1 Waktu Penelitian.....	27
Tabel IV.1 Rasio Laba RSUP.H. ADAM MALIK MEDAN Tahun 2011-2014.....	38
Tabel IV.2 <i>Rasio Return On Equity (ROE)</i> RSUP.H. ADAM MALIK MEDAN Tahun 2011-2014.....	39
Tabel IV.3 Perhitungan <i>Return On Asset (ROA)</i> RSUP.H. ADAM MALIK MEDAN Tahun 2011-2014 .....	41
Tabel IV.4 <i>Rasio Total Asset Turnover (TATO)</i> RSUP.H. ADAM MALIK MEDAN Tahun 2011-2014.....	43
Tabel IV.5 Rasio Total biaya RSUP.H. ADAM MALIK MEDAN Tahun 2011-2014.....	43
Tabel IV.6 Laporan Laba Rugi.....	45
Tabel IV.7 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja.....	46

## DAFTAR GAMBAR

### Halaman

Gambar IV.1 Struktur Organisasi RSUP.H.Adam Malik Medan .....	35
---	----



# **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 di lingkungan 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 ada dalam 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 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 perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan aspek keuangan menggambarkan pengukuran efektifitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Aspek keuangan tidak menggambarkan gambaran yang riil mengenai keadaan karena tidak memperhatikan yang lain di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, pada 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 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 nilai 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 perlu menggunakan BSC sebagai alat untuk mengukur kinerja keuangan karena perkembangan perusahaan tidak hanya dilihat dari tingginya presentasi keuntungan yang diperoleh dari perusahaan setiap periodenya namun kita juga harus menilai kinerja dari non keuangan yang juga mendukung jalannya kegiatan operasional. Alasan inilah yang menjadikan RSUP H.Adam Malik Medan memelihara ketajaman perbaikan kinerja perusahaan. RSUP H Adam Malik menerapkan BSC sebagai citra untuk mengukur kinerja perusahaan. Melalui BSC, RSUP H Adam Malik Medan memelihara ketajaman perbaikan kinerja secara menyeluruh dan berkesinambungan. Sistem Pengukuran kinerja di RSUP H.Adam Malik Medan bermula dari mengumpulkan harapan dan persyaratan pemilik perusahaan, menyeimbangkan 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 di bahas dalam penelitian ini adalah hanya mengenai kinerja keuangan RSUP H.Adam Malik 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 “ Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik 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 karyawan pada RSUP H.Adam Malik Medan?”.

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui “Apakah Balanced Scorecard (BSC) bisa dijadikan sebagai alat ukur kinerja karyawan pada RSUP H. Adam Malik Medan”.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Pihak Rumah Sakit
  - a. Diharapkan dapat memberikan masukan bagi rumah sakit tempat penelitian dalam hal melakukan pengukuran kinerja perusahaan.
  - b. Sebagai pengembangan bagi rumah sakit dalam hal memperbaiki strategi rumah sakit untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.
2. Bagi Peneliti.
  - a. Dapat memberikan bukti empirik mengenai kegunaan Balanced Scorcard dalam mengukur kinerja strategis perusahaan.
  - b. Melatih penerapan teori yang ada dengan masalah-masalah yang sedang terjadi di rumah sakit. Merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah yang ada dalam praktek dengan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan.

c. Memberikan wawasan mengenai pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC dalam suatu perusahaan dan membandingkannya dengan teori-teori yang berkaitan dengan pendekatan BSC.

3. Bagi Emiten.

Memberikan masukan-masukan kepada pihak manajemen mengenai penerapan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan BSC.

4. 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. Kinerja**

##### 1. Definisi Kinerja.

Kinerja merupakan hasil dari evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama ( Stephen Robins, 2010 dalam Rai, 2008). Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran strategi, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya ( Mulyadi 2009).

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumberdaya dan menghasilkan jasa dan kualitas jasa yakni, seberapa baik jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan. Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan ( Mahsun, 2010:25).

##### 2. Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik.

Konsep pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik adalah bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memperbaiki kinerja pemerintah, pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi pelanggan. Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga maksud. Pertama, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik. Kedua, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk

pengalokasian sumber daya dan pembuat keputusan. Ketiga, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi pelanggan (Mardiasmo, 2010:121).

### 3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting bagi proses pengendalian manajemen bagi sektor publik. 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 dalam perusahaan, mereka harus memahami key success factors dari badan usahanya. Pengukuran yang dilakukan harus dipantau terus-menerus untuk mengetahui keefektifannya agar informasi yang di dapat 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 kompherensif, koheren, seimbang, dan terukur dapat bermanfaat bagi para pemakainya karena mengidentifikasi umpan balik (feedback) yang membantu manager dalam mengidentifikasikan 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 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 ukur kinerja yang didasari oleh perspektif pada Key Success Factors. Jika keberhasilan perusahaan untuk menjadi institusi pencipta pada 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 yang 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.

Terdapat enam tujuan dalam pengukuran kinerja sektor publik yaitu:

1. Untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.
3. Memperbaiki kinerja pada periode berikutnya.



4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan Reward dan Punishment.
  5. Memotivasi pegawai.
  6. Menciptakan akuntabilitas publik.
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

a. Efektifitas dan Efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai kita dapat mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi, apabila tujuan tidak dapat dicapai maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (Wewenang).

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin.

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

5. Kendala dalam pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja pada sektor swasta bertumpu pada aspek finansial karena tujuannya adalah mencari laba sehingga mudah diukur karena bersifat kuantitatif dan nyata. Namun, kondisi ini berbeda dengan organisasi sektor publik, dimana penilaian keberhasilan

organisasi dalam menjalankan fungsinya adalah kepuasan yang dirasakan oleh masyarakat atas penyediaan barang dan jasa publik. Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba.

Tujuan organisasi sektor publik adalah peningkatan pelayanan publik dan penyediaan barang publik.

- a. Sifat output yang dihasilkan dari kegiatan organisasi publik pada umumnya bersifat kualitatif, tidak berwujud dan tidak langsung dirasakan pada saat itu sehingga kinerja organisasi lebih sulit diukur.
- b. Antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sektor publik merupakan sebuah identitas yang harus diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban. Sedangkan disisi lain, karakteristik biaya yang terjadi sebagian besar tidak dapat ditelusuri secara langsung dengan outputnya, sebagaimana sifat biaya kebijakan. Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar tolak ukur kinerja.
- c. Tidak beroperasi berdasarkan market force sehingga memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar. Organisasi sektor publik tidak beroperasi sebagaimana adanya market competition sehingga tidak semua output yang dihasilkan tersedia di pasar. Oleh karena itu tidak ada pembanding yang independen maka dalam pengukuran kinerja diperlukan instrumen pengganti mekanisme pasar.
- d. Berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat). Organisasi sektor publik menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heteroge, dengan demikian mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam adalah pekerjaan yang tidak mudah.

#### 6. Pengertian visi, misi, dan strategi

Pengertian visi adalah keadaan organisasi yang diharapkan terwujud di masa depan. Visi mengarahkan kepada organisasi, ingin menjadi apa organisasi di masa mendatang.

Sedangkan Mulyadi (2008), mendefinisikan sebagai “gambaran kondisi organisasi yang akan diwujudkan di masa depan”. Visi akan mengarahkan organisasi pada saat ini untuk berjalan kearah yang dicita-citakannya tersebut. Visi yang baik adalah yang realistis untuk dicapai, mempersatukan dan memotivasi seluruh anggota. Visi yang baik akan berperan sebagai sumber inspirasi dan komitmen yang mendorong perilaku dan kinerja baru bagi setiap personal organisasi dan menunjukkan jalan mereka mencapai solusi. Karenanya, tantangan terbesar bagi organisasi pada masa mendatang adalah bagaimana menerjemahkan visi strategiknya ke dalam berbagai praktek yang dapat dieksekusi di semua jajaran perusahaan. Sedangkan misi itu adalah tujuan yang unik yang dimiliki organisasi yang membedakan dari organisasi lain yang sejenis. Misi organisasi akan mencerminkan cangkupan organisasi kegiatan/operasi dari organisasi yang bersangkutan. Perbedaan antara visi dan misi adalah bahwa visi yang telah ditetapkan dapatlah berganti bila entitas sudah dapat mencapainya. Sedangkan misi lebih menekankan pada situasi masa kini tetapi cenderung relatif tetap dan relevan di sepanjang waktu.

Strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi yang baik adalah adanya tindakan fungsional bukan memberikan gambaran rinci tentang apa yang harus dilakukan pada setiap keadaan.

## **B. Balanced Scorecard**

### **1. Konsep Balanced Scorecard**

Balance scorecard adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja bukan keuangan. Pemikiran dari Balance scorecard adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan (finance) seperti menggunakan “balance sheet” dan “income statement” atau dengan menghitung rasio likuiditas, solvabilitas dan

rentabilitas perusahaan. Pada konsep balanced scorecard tidak hanya aspek keuangan (finance) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan. Ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan aspek tersebut yaitu customer, internal business process dan learning & growth. Menurut Kaplan dan Norton (1996) Balanced scorecard terdiri dari 2 kata, yaitu;

a) Scorecard

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

b) 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.

Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari balanced scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Balaced scorecard merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. Selain itu, balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan, baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. Balanced scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan.

Balanced scorecard berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata. Menurut Kaplan dan Norton langkah-langkah

balanced scorecard meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek.

Keempat proses tersebut adalah ;

a) Menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan dimasa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategi dengan ukuran pencapaiannya.

b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Balanced Scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

c) Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Balanced Scorecard sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses keempat ini akan memberikan strategic learning kepada perusahaan. Dengan balanced scorecard sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

## 2. Perspektif dalam Balanced Scorecard

Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam balanced scorecard , yaitu:

### a) **Perspektif Keuangan (finansial perspektif)**

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 diperlakukan 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 dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas asset. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadi perubahan kekayaan yang diciptakan perubahan atau organisasi Menurut Mulyadi dan Johny Setiawan , (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.

Perspektif keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konskuensi 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 yang berhubungan langsung dengan tujuan jangka panjang yang umumnya bersifat



keuangan. Kedua, pengukuran kinerja keuangan memberikan pandangan yang cukup luas mengenai kinerja organisasi.

Pengukuran keuangan yang dipakai dalam merancang Balanced Scorecard harus merupakan fokus tujuan utama yang dicapai oleh perspektif lain, Sehingga terbentuk sebab-akibat antara perspektif yang lain dengan perspektif keuangan dan tujuannya adalah memperbaiki kinerja keuangan. Pengukuran keuangan berfungsi sebagai target dan 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 iktisar dari konskuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh tindakan manajemen yang memperlihatkan seberapa hasil yang didapat secara maksimal. Sasaran-sasaran keuangan dapat 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 digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan/ penjualan.

2) Tahap Bertahan (Sustain)

Pada tahap ini perusahaan akan mempertahankan pangsa pasar yang ada, ditengah ketatnya persaingan. Investasi tetap dilakukan, namun lebih ditunjukkan untuk mengatasi tersedatnya proses produksi misalnya memperbarui 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 Flow).

Menurut Mardiasmo(2010) balanced scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan dengan menggunakan metode value for money yang merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor yang mendasarkan pada lima elemen, yaitu:

- a. Pertumbuhan laba yang dihitung sebagai berikut:

$$\frac{\text{Laba Periode Sekarang} - \text{Laba Periode Sebelumnya}}{\text{Laba Periode Sebelumnya}} \times 100\%$$

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:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas Pemegang Saham}}$$

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 atay kurang dari 100% atau 1:1. Berarti semakin baik protitabilitas 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)

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

Menurut Kasmir(2012), ratio ini menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan di dalam menghasilkan volume penjualan tertentu. Semakin tinggi ratio total asset turnover berarti semakin efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva di dalam menghasilkan penjualan. Ratio 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:

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

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.

**b) Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran (Kaplan dan Norton 2009: 63-73), yaitu:

- a. Core Measurement group ( Kelompok Pengukuran ), memiliki beberapa kelompok pengukuran yaitu:

1. Pangsa pasar, menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
2. Retensi Pelanggan, menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
3. Akuisisi pelanggan, pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.
4. Kepuasan Pelanggan, pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait kriteria spesifik dalam value proportion.
  - b. Customer Value Proportion( proporsi nilai pelanggan), pemicu kinerja yang terdapat pada pengelompokan inti diatas terdapat tiga bagian yaitu:
    1. Product, yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
    2. Customer relationship( hubungan pelanggan), adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
    3. Image and Reputation, memuat gambaran dan reputasi yang dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan, Zeithaml dan Berry (1996) telah mengembangkan sebuah instrumen yang dinamakan kualitas pelayanan yang terbukti mampu mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima kedalam lima dimensi yaitu:

1. Wujud fisik adalah penampilan fisik seperti ;tempat pelayanan yang dapat dilihat langsung secara fisik oleh pelanggan.
2. Keandalan yaitu kemampuan untuk memberi pelayanan yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan.
3. Daya tanggap adalah kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan adalah pengetahuan dan keramahan pegawai yang dapat menimbulkan kepercayaan diri pelanggan terhadap organisasi.
5. Empati adalah ketersediaan pegawai perusahaan untuk peduli, memberikan perhatian pribadi kepada pelanggan dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan pelanggan.

#### **c) Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan saham.

Menurut Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam tiga proses bisnis utama yaitu:

##### **a. Proses inovasi**

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

b. Proses operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c. Pelayanan purna jual

Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal karena pelayanan purnajual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

**d) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.**

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. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencakup tiga prinsip yang terkait dengan kondisi internal perusahaan, yaitu:

1) Kapabilitas Pekerja.

Kapabilitas pekerja merupakan bagian kontribusi pekerja pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas pekerja, ada tiga hal yang harus diperhatikan oleh manajemen:

- a. Kepuasan pekerja, yaitu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, 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, merupakan kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Dimana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan, artinya retensi pekerjaan diukur dari persentasi turnover di perusahaan.
  - c. Produktivitas Pekerja, merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.
- 2) Kapabilitas Sistem Informasi.

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

- 3) Iklim Organisasi yang mendorong timbulnya motivasi, dan pemberdayaan adalah penting untuk menciptakan pekerja yang berinisiatif. Adapun yang menjadi tolak ukur hal tersebut adalah jumlah saran yang diberikan oleh pekerja.

### 3. Hubungan Antar Perspektif

Masing-masing perspektif dalam Balanced Scorecard memiliki satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu strategi yang menyeluruh dan saling berhubungan. Dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel sehingga meningkatkan kualitas layanan pelanggan dan menjadi lebih terintegrasi dengan demikian kepercayaan dan kepuasan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan. Kepercayaan merupakan modal utama dalam menunjang keberhasilan masa yang akan datang. Pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan. Pada akhirnya, semua berawal dari perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan.



#### 4. 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 dan misi suatu perusahaan pada umumnya.Keunggulan pendekatan Balanced Scorecard karena memiliki karakteristik sebagai berikut :

##### 1) Kompherensif

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 empat perspektif lain seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal ,serta pembelajaran dan pertumbuhan .Perluasan pengukuran tersebut , memberi manfaat bagi suatu perusahaan antara lain: Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang,dan mendongkrak perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks .

##### 2) 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 komitmen karyawan menurun dan sebagainya.

### 3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam 4(empat) perspektif meliputi jangka pendek dan jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam Balanced 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:

- a. Financial Return yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan)
- b. Produk dan jasa yang dapat menghasilkan value terbaik dari pelanggan (perspektif pelanggan)
- c. Proses yang produktif dan cost effectifitas (Proses bisnis internal)
- d. Sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

### 4) Terukur

Balanced Scorecard mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis yang 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 strategi non keuangan sehingga, kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

### **C. Konsep Rumah Sakit**

#### **1. Pengertian Rumah Sakit**

Rumah Sakit adalah bentuk organisasi pengelola jasa pelayanan kesehatan individual secara menyeluruh . Didalam organisasinya, terdapat banyak aktivitas yang diselenggarakan oleh petugas berbagai jenis profesi, baik profesi medik, paramedik maupun non-medik. Berdasarkan Permenkes No.147 tahun 2010 tentang perjanjian rumah sakit, yaitu rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurni yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

#### **2. Jenis-jenis Rumah Sakit**

Berikut ini adalah jenis-jenis rumah sakit berdasarkan Permenkes No 340 tahun 2010, yaitu :

- a. Rumah Sakit Umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua penyakit.
- b. Rumah Sakit Khusus adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainnya.
- c. Rumah Sakit Publik yaitu rumah sakit yang dikelola oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah dan Badan Hukum yang bersifat nirlaba.
- d. Rumah Sakit Privat adalah rumah sakit yang dikelola oleh badan hukum dengan tujuan profit yang berbentuk perseroan terbatas atau persero.

### 3. Klasifikasi Rumah Sakit

Sedangkan klasifikasi rumah sakit menurut No.340 tahun 2010 Bab II, dibagi menjadi tiga macam yaitu:

#### 4. Berdasarkan Kepemilikan.

Rumah Sakit di Indonesia dibedakan menjadi dua yaitu Rumah Sakit Pemerintah dan Swasta. Rumah Sakit pemerintah dijalankan oleh Departemen Kesehatan, Pemerintah Daerah, ABRI, dan Badan Usaha Milik Negara. Sedangkan rumah sakit Swasta dijalankan oleh Yayasan dan Badan Hukum lain yang terkait.

#### 5. Berdasarkan fungsi rumah sakit.

- a. Pelayanan Sosial Masyarakat (IPSM) merupakan lembaga non Institusi propit dan keuntungan IPSM harus ditanamkan kembali pada Rumah sakit.
- b. Non IPSM merupakan lembaga non propit dan keuntungan biasanya dapat digunakan oleh para pemilik rumah sakit ( biasanya diselenggarakan oleh swasta)

#### 6. Berdasarkan segi pemasaran

- a. Volume, Rumah sakit tipe ini mengutamakan pelayanan / pasien yang sebanyak banyaknya.
- b. Diferensiasi, Rumah sakit ini mengutamakan spesialisasi, apabila perlu sub spesialisasi. Rumah sakit ini dituntut untuk memiliki cukup banyak sarana yang menunjang masing-masing spesialisasi tersebut.
- c. Fokus, Rumah Sakit tipe ini adalah rumah sakit yang berkonsentrasi pada spesialisasi tertentu, khusus kanker, khusus mata dan sebagainya.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

### **A. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian**

#### 1. Jenis Penelitian

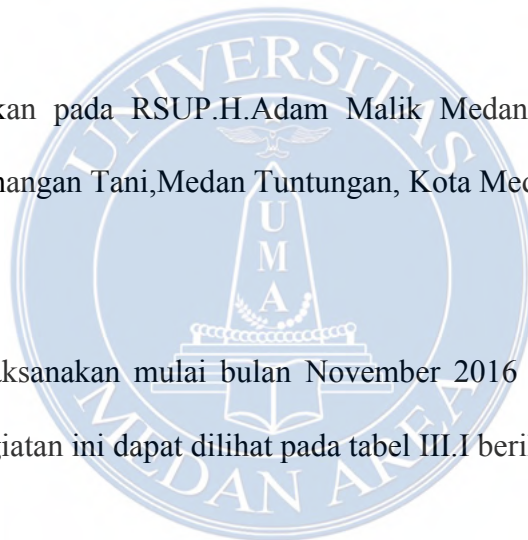
Jenis penelitian yang digunakan Peneliti adalah Deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lengkap dan yang jelas tentang pengawasan dan pengukuran kinerja perusahaan dengan Balanced Scorecard pada RSUP.H.Adam Malik Medan.

#### 2. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada RSUP.H.Adam Malik Medan yang beralamat di jalan Bunga Lau No.17, Kemenangan Tani, Medan Tuntungan, Kota Medan Sumatera Utara.

#### 3. Waktu Peneletian

Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan November 2016 sampai dengan september 2017. Adapun rincian kegiatan ini dapat dilihat pada tabel III.I berikut :



**Tabel III.I**  
**Waktu Penelitian**

No	Tahap / Waktu	Waktu Penelitian 2016 - 2017															
		November – Desember 2016				Maret - Mei 2017				Juni-Agustus 2017				September-Desember 2017			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul				■												
2	Pembuatan Proposal					■	■	■	■								
	Bimbingan Proposal									■	■						
3	Seminar Prposal											■					
4	Pengumpulan Data												■	■	■	■	
5	Analisis Data																■
6	Penyusunan & Bimbingan Skripsi																■
7	Seminar Hasil																■
8	Pengajuan & Sidang Meja Hijau																■

## B. Jenis dan Sumber Data

### 1. Jenis Data

Jenis Data yang digunakan dalam Penelitian ini adalah data kuantitatif yakni, data angka atau data 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

Populasi adalah wilayah regeneralisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari

dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh laporan keuangan yang ada pada RSUP.H.Adam Malik Medan.

## 2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, dan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah laporan keuangan tahun 2011-2014 RSUP H.Adam Malik Medan.

### D. Defenisi Operasional Variabel.

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

a) Perspektif Keuangan, merupakan ukuran kinerja dari sudut pandang keuangan yang berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan, yang meliputi:

1. Pertumbuhan Laba yang dihitung sebagai berikut:

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

Mengukur seberapa besar pertumbuhan laba rumah sakit dibanding periode sebelumnya.

2. 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.

3. 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

#### 4. Total Asset Turnover(TATO)

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

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

#### 5. 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:

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

Mengukur seberapa besar Rumah Sakit mampu melakukan penghematan biaya dalam menghasilkan jasa.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam Penulisan skripsi ini adalah:Teknik wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan beberapa pihak yang berkompeten dan berwenang yaitu bagian keuangan khususnya yang dalam memberikan data yang dibutuhkan tentang penyusunan anggaran.

- 1) Teknik Dokumentasi, yaitu melalui pencatatan-pencatatan dan pengcopyan atas data sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian ini.
- 2) Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada responden yaitu kepada pimpinan atau staff yang bersangkutan.

## **F. Teknis Analisis Pendekatan Teori**

Menetapkan standart atau perubahan yang ingin dicapai dari data kinerja tahun 2011 sampai dengan data kinerja tahun 2014 pada Rumah Sakit Umum Haji Adam Malik Medan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, ( 2011). *Manajemen dalam berbagai perspektif*, Ciracas Jakarta Hal 41
- Agus Dwiyanto, ( 2009). *Indikator-Indikator Kinerja Karyawan*.  
<http://Indikator.co.id>
- Charles T. Horgren, (2010). *Akuntansi Biaya*. Jilid 3. Erlangga.
- Gusti, ( 2008). *Akuntansi Manajemen pendekatan teoritis*. PT. Mitra Wacana  
Media. Hal 315, 317.
- Handoko Hani, (2011) *Akuntansi Kesehatan Erlangga* Ciracas Jakarta.
- Kaplan dan Norton ( 2011). *Akuntansi Manajemen*, Edisi kelima. PT. Gramedia  
Pustaka umum. Hal 112, 118.
- Kasmir, ( 2012). *Analisis Laporan Keuangan*. Edisi5 PT. Raja Grafindo Persada  
Jakarta.Hal 54.
- Mangkunagara, ( 2009). *Manajemen Kinerja*. Alfabeta Bandung. Hal 27.
- Mahsun, Mohamad( 2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta:BPFE
- Mardiasmo,( 2010). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Erlangga.Hal 121.
- Mulyadi, Johny Setiawan( 2010). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta.
- Mulyadi, ( 2008). *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporen untuk  
pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta.Salemba Empat.  
Hal.47.
- Nurlaila, ( 2010). *Perilaku Kinerja Perusahaan*. PT. Gramedia pustaka umum.  
Hal.71.
- Prawirosentono,(2010). *Manajemen Kinerja*. Alfabeta Bandung. Hal.27.

Purnomo, ( 2009) *Indikator Kinerja Karyawan*. [http:// Indikator.co.id/indikator kinerja](http://Indikator.co.id/indikator_kinerja).

Rai, Gusti Agung ( 2008). *Audit Kinerja Sektor Publik*. Jakarta. Salemba Empat. Hal 119,121.

Rampersad, Hubert. K( 2009). *Total Performance Scorecard Redefining Manajement to Achive performance with Integrity. Ith Edition. Terjemahan Oleh Edy Sukarno dan ulheius djemadu 2010*.

Wahyu,( 2011). *Akuntansi Manajemen*. jilid kedua. PT. Indeks Jakarta, Hal 54.

Yuwono, dkk( 2009). *Teori Akuntansi Manajemen*. Ghalia Indonesia. Hal 134.



## LAMPIRAN I

**RSUP H. ADAM MALIK  
LAPORAN KEUANGAN  
PER 31 DESEMBER 2012,2011**

NO.	NAMA REKENING	2012	2011
<b>A.</b>	<b>ASET</b>		
1.	ASET LANCAR		
	a. Kas dan setara kas	67.641.713.618	33.944.346.626
	b. Piutang pelayanan	22.390.808.092	28.666.109.394
	c. Penyisihan piutang	(23.717.745)	(23.717.745)
	d. Piutang pph pasal 21	978.115.312	568.585.154
	e. Prsediaan	15.759.416.903	642.405.327
	f. Biaya dibayar dimuka	7.621.230.484	-
	<b>TOTAL ASET LANCAR</b>	<b>114.367.566.664</b>	<b>63.797.728.756</b>
2.	ASET TIDAK LANCAR		
	Aset tetap		
	a. Tanah	3.919.514.000	325.000.000
	b. Peralatan dan mesin	175.208.165.732	164.027.228.761
	c. Kendaraan bermotor	2.123.409.000	1.626.009.000
	d. Gedung dan bangunan	68.687.897.336	64.964.613.436
	e. Fisik lainnya	4.529.799.187	4.177.592.887
	f. Aset tetap lainnya (inventaris)	36.382.022.583	27.912.130.163
	<b>JUMLAH ASET TETAP</b>	<b>290.850.807.838</b>	<b>263.032.574.247</b>
	a. Akumulasi penyusutan aset tetap	(162.485.813.611)	(143.065.496.045)
	b. Nilai buku aset tetap	128.364.994.227	119.967.078.202
3.	ASET TIDAK BERWUJUD		
	a. Biaya pengembangan	2.879.032.610	1.671.559.960
	b. Akumulasi amortisasi	(1.816.205.490)	(1.526.286.460)
	<b>TOTAL ASET</b>	<b>1.062.827.120</b>	<b>145.273.500</b>
4.	ASET LAIN-LAIN		
	a. Kas yang ditahan	889.911.051	889.911.051
	b. Total aset lain-lain	889.911.051	889.911.051
	<b>TOTAL ASET</b>	<b>244.685.299.062</b>	<b>184.799.991.509</b>
<b>B.</b>	<b>KEWAJIBAN LANCAR &amp; ASET BERSIH</b>		
1.	KEWAJIBAN LANCAR		
	a. Hutang usaha	1.061.541.102	-
	b. Uang muka jamkesmas	45.975.405.000	27.000.000.000
	c. Beban yang masih harus dibayar	18.340.708.104	15.576.334.062
	d. Hutang pajak	978.115.312	568.585.154

	e. Hutang lain-lain	675.313.794	113.083.754
	<b>JUMLAH KEWAJIBAN LANCAR</b>	<b>67.031.083.312</b>	<b>43.258.002.974</b>
2.	<b>KEWAJIBAN LAIN-LAIN</b>		
	a. Biaya pelayanan yang masih harus dibayar	889.911.051	889.911.051
	<b>JUMLAH KEWAJIBAN LAIN-LAIN</b>	<b>889.911.051</b>	<b>889.911.051</b>
3.	<b>ASET BERSIH</b>		
	a. Aset bersih tidak terikat	176.764.304.699	140.652.077.484
	<b>JUMLAH ASET BERSIH</b>	<b>176.764.304.699</b>	<b>140.652.077.484</b>
	<b>TOTAL KEWAJIBAN &amp; ASET BERSIH</b>	<b>244.685.299.062</b>	<b>184.799.991.509</b>
<b>C.</b>	<b>PENDAPATAN</b>		
1	<b>Pendapatan Operasional</b>		
	a. Pendapatan operasional rawat jalan	14.778.781.491	6.217.513.242
	b. Pendapatan operasional rawat inap	45.578.562.252	26.913.746.200
	c. Pendapatan operasional tindakan medis	57.012.154.896	25.858.305.345
	d. Pendapatan operasional unit penunjang	12.577.980.664	11.900.363.278
	e. Pendapatan operasional lainnya	33.166.774.249	17.278.017.554
	<b>JUMLAH PENDAPATAN OPERASIONAL</b>	<b>163.114.253.552</b>	<b>88.167.945.619</b>
2.	<b>Pendapatan Non Operasional</b>	<b>2.461.802.288</b>	<b>2.234.050.525</b>
	Sumbangan tidak terikat	95.164.907.088	88.983.266.071
	Jumlah Pendapatan Tak Terikat	260.740.962.928	179.385.262.215
<b>D.</b>	<b>BEBAN DAN KERUGIAN</b>		
1.	Pelayanan	191.686.377.004	160.827.998.695
2.	Manajemen dan Umum	20.650.218.443	17.332.081.662
	<b>JUMLAH BEBAN &amp; KERUGIAN</b>	<b>212.336.595.447</b>	<b>178.160.080.357</b>
	<b>KENAIKAN /PENURUNAN JUMLAH ASET BERSIH TIDAK TERIKAT</b>	<b>48.404.367.481</b>	<b>1.225.181.858</b>
	<b>KENAIKAN ASET BERSIH</b>	<b>48.404.367.481</b>	<b>1.225.181.858</b>
	<b>ASET BERSIH PADA AWAL TAHUN</b>	<b>140.652.077.484</b>	<b>136.293.101.911</b>
	<b>KOREKSI ASET BERSIH PADA AWAL TAHUN</b>	<b>(12.292.140.266 )</b>	<b>(3.133.793.715 )</b>
	<b>ASET BERSIH PADA AWAL TAHUN</b>	<b>176.764.304.699</b>	<b>140.652.077.484</b>
<b>E</b>	<b>ALIRAN KAS DARI AKTIVITAS</b>		

	<b>OPERASI</b>		
	a. Kas dari pendapatan jasa	140.747.163.206	88.926.560.263
	b. Kas dari penyumbang	95.164.907.088	88.983.266.071
	c. Pendapatan Non Operasional	2.461.802.288	627.558.135
	d. Kas yang dibayarkan kepada karyawan/pemasok	( 223.508.990.793 )	(154.154.991.855 )
	e. Penerimaan lain lain /jasa giro	675.313.794	25.657.880
	f. Uang muka Jamkesmas	45.975.405.000	27.000.000.000
	KAS BERSIH YANG DITERIMA UNTUK AKTIVITAS OPERASI	61.515.600.583	51.408.050.494
<b>F</b>	<b>ALIRAN KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI</b>		
	a. Tanah	( 3.594.514.000)	(10.117.296.121 )
	b. Pembelian peralatan dan mesin	(11.678.336.971)	(5.795.566.669)
	c. Gedung dan bangunan	(3.723.283.900)	(8.209.343.022)
	d. Aset tetap lainnya /fisik lainnya	(8.822.098.720)	-
	KAS BERSIH YANG DITERIMA UNTUK AKTIVITAS INVESTASI		
	Kenaikan /penurunan bersih dalam kas dan setara kas	33.697.366.992	27.285.844682
	Kas dan setara kas awal tahun	33.944.346.626	6.658.501.944
	Kas dan setara kas akhir tahun	67.641.713.618	33.944.346.626



## LAMPIRAN II

### RSUP H. ADAM MALIK MEDAN LAPORAN KEUANGAN PER 31 DESEMBER 2014,2013

No	Nama Rekening	2013	2014
<b>A</b>	<b>ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI</b>		
1	Arus Masuk		
	a. Penerimaan Usaha dari jasa Layanan	247.430.370.013	212.314.235.201
	b. Penerimaan Usaha Linnya	1.661.445.372	4.486.772.937
	c. Penerimaan Uang Muka Jamkesmas	72.085.367.292	104.055.939.000
	d. Penerimaan P2JK	-	12.502.487.757
	e. Penerimaan Dana Jamkesmas	-	(105.081.209.589)
	f. Penerimaan APBN	217.047.914.055	223.625.046.862
	g. Jasa Giro Jamkesmas	-	1.251.145.193
	h. Penerimaan Pungutan Pajak	-	20.454.467.972
2	Arus Keluar		
	a. Beban Layanan	(312.729.045.231)	(218.842.351.984)
	b. Beban Umum dan Administrasi	(55.525.544.305)	(84.426.894.508)
	c. Beban Lainnya	(2.915.641.507)	(461.748.253)
	d. Penyetoran Jasa Giro Jamkesmas	-	(1.314.120.785)
	e. Setoran Pajak yang dipungut	-	(20.454.476.972)
	<b>Arus Kas Bersih dari Aktivitas Operasi</b>	<b>167.054.865.689</b>	<b>148.109.701.831</b>
3	Arus Kas Dari Aktivitas Investasi		
	1. Arus Masuk		
	a. Hasil Penjualan Aset Tetap	-	-
	b. Hasil Penjualan Aset Tetap lainnya	-	-
	2. Arus Keluar		

	a. Perolehan Aset Tetap	(97.045.956.052)	(19.703.564.735)
	b. Perolehan Aset Kontruksi Dalam Pengerjaan	(31.452.981.500)	(123.283.794.000)
	<b>Arus Kas Bersih Dan Aktivitas Investasi</b>	<b>128.498.937.552</b>	<b>142.987.358.735</b>
	<b>Kenaikan(Penurunan) Bersih Kas</b>	<b>38.555.928.137</b>	<b>5.122.343.096</b>
	<b>Kas Dan Setara Kas Awal Tahun</b>	<b>67.641.713.618</b>	<b>106.197.641.755</b>
	<b>Kas dan Setara Kas Akhir Tahun</b>	<b>106.197.641.755</b>	<b>111.319.984.851</b>
<b>B</b>	<b>PENDAPATAN</b>		
	1. Pendapatan Jasa Layanan		
	a. Pendapatan Rawat Jalan	31.621.704.334	56.026.288.668
	b. Pendapatan Rawat Inap	175.130.456.492	235.090.006.874
	c. Pendapatan Rawat Darurat	16.291.922.749	14.805.020.360
	d. Pendapatan Pelayanan Lainnya	-	45.931.610.039
	<b>Jumlah Pendapatan Operasional</b>	<b>268.975.693.614</b>	<b>305.921.315.902</b>
	2. Pendapatan Non Operasional	1.661.445.372	10.131.034.180
	3. Pendapatan APBN	217.047.914.055	223.625.046.862
	<b>Jumlah Pendapatan</b>	<b>487.685.053.041</b>	<b>539.677.396.944</b>
<b>C.</b>	<b>BEBAN dan KERUGIAN</b>		
	1. Beban Pelayanan	357.391.246.871	390.427.009.119
	2. Beban Manajemen dan Umum	56.515.159.712	51.994.930.356
	<b>Jumlah Beban dan Kerugian</b>	<b>413.906.406.583</b>	<b>442.421.939.475</b>
<b>D.</b>	<b>Surplus (Defisit) Tahun Berjalan</b>	<b>73.778.646.458</b>	<b>97.255.457.469</b>
	a. Keuntungan / Kerugian Lain-lain	(1.281.051.402)	25.238.369.460
	b. Surplus ( Defisit ) Tahun Berjalan	72.497.595.056	122.493826.929
	<b>Surplus / Defisit Tahun Berjalan</b>	<b>(144.550.318.89</b>	<b>(101.131.219.9</b>

	<b>diluar APBN</b>	<b>9)</b>	<b>33)</b>
<b>E</b>	<b>ASET</b>		
	1. Aset Lancar		
	a. Kas dan Setara Kas	106.197.641.755	111.319.984.851
	b. Piutang Pelayanan	43.936.131.693	74.784.463.113
	c. Penyisihan Piutang	(1.934.156.326)	(5.213.516.488)
	d. Persediaan	21.425.044.421	22.023.193.185
	e. Beban dibayar Dimuka	-	12.682.122.691
	<b>Jumlah Aset Lancar</b>	<b>182.306.784.234</b>	<b>202.914.124.661</b>
	2. Aset Tetap		
	a. Tanah	44.387.714.000	47.387.694.000
	b. Gedung dan Bangunan	246.242.741.042	249.810.042.042
	c. Peralatan dan Mesin	214.227.979.893	358.690.488.748
	d. Kendaraan Bermotor	2.123.409.000	3.637.641.600
	e. Inventaris Kantor	40.670.506.043	41.653.704.075
	f. Jalan,Irigasi,dan Jaringan	8.193.681.687	5.889.287.008
	g. Aset Tetap Lainnya	-	4.207.620.787
	h. Kontruksi dalam Pengerjaan	31.452.981.500	150.829.405.500
	<b>Jumlah Aset Tetap</b>	<b>587.299.013.165</b>	<b>862.105.883.760</b>
	Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	(222.645.814.618)	(297.781.837.596)
	<b>Nilai Buku Aset Tetap</b>	<b>364.653.198.547</b>	<b>564.324.046.164</b>
	3. Aset Tidak Berwujud		
	a. Beban Pengembangan	2.879.032.610	2.879.032.610
	b. Akumulasi Amortisasi	(2.392.012.012)	(2.879.032.609)
	Nilai Buku Aset Tidak Berwujud	1	487.020.598
	4. Aset Lain-lain		
	a. Kas yang Ditahan	889.911.051	889.911.051
	b. Jumlah Aset Lain-lain		

	<b>JUMLAH ASET</b>	<b>548.336.914.430</b>	<b>768.128.081.877</b>
<b>F</b>	<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>		
	1. Kewajiban Jangka Pendek		
	a. Hutang Usaha	34.388.334.928	28.399.545.363
	b. Uang Muka Pasien	188.684.053	10.534.322
	c. Uang Muka Jamkesmas	72.085.367.292	83.562.584.459
	d. Beban Yang masih Dibayar	20.513.758.305	14.729.066.127
	e. Hutang Pajak	-	2.615.971.007
	f. Hutang Jangka pendek lainnya	621.869.995	308.665.364
	<b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>	<b>130.235.835.849</b>	<b>127.188.545.366</b>
<b>G</b>	<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>		
	a. Kewajiban Lain-lain	-	-
	b. Beban Pelayanan yang harus dibayar	889.911.051	889.911.051
	c. Jumlah Kewajiban lain-lain	889.911.051	889.911.051
	<b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>	<b>131.125.746.900</b>	<b>128.078.456.417</b>
<b>H</b>	<b>EKUITAS</b>		
	a. Ekuitas Awal	291.950.229.419	291.950.229.421
	b. Ekuitas Donasi	-	100.344.631.000
	c. Surplus dan Defisit Tahun Lalu	52.763.343.055	125.260.938.111
	d. Surplus dan Defisit tahun berjalan	72.497.595.056	122.493.826.929
	e. Jumlah Ekuitas	417.211.167.530	640.049.625.461
	<b>Jumlah Kewajiban dan Ekuitas</b>	<b>548.336.914.430</b>	<b>768.128.081.877</b>