

SKRIPSI

**ANALISIS KEMUNGKINAN IMPLEMENTASI BALANCED  
SCORECARD DALAM PENCAPAIAN KINERJA MAKSIMAL  
PADA RUMAH SAKIT STROKE NASIONAL BUKITTINGGI**

Oleh

**IBNU FAJRI**  
00153068



*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi*

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ANDALAS  
2008**

## **ABSTRAK**

*Dalam membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang, suatu perusahaan harus memperhatikan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Sebagai sistem penilaian kinerja, Balanced Scorecard memenuhi kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.*

*Objek penelitian dalam penelitian ini adalah RSSN Bukittinggi, dengan empat variabel yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode riset aksi (action research) yang membuat suatu perubahan secara sistematis pada pengukuran kinerja yang telah ada, untuk mengenalkan sistem pengukuran kinerja baru dan kemungkinan implementasinya. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan metode kinerja yang paling efektif dan efisien, sehingga dapat menurunkan biaya dan meningkatkan produktivitas.*

*Penelitian ini menghasilkan jawaban bahwa RSSN Bukittinggi telah menerapkan beberapa pengukuran kinerja yang merupakan bagian dari pengukuran kinerja berdasarkan Balanced Scorecard, sehingga RSSN Bukittinggi sangat memungkinkan untuk menerapkan pengukuran kinerja berdasarkan Balanced Scorecard secara keseluruhan.*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang.

Perubahan dalam lingkungan bisnis dan masyarakat mendorong perusahaan untuk menyiapkan, menyempurnakan atau mencari strategi baru yang menjadikan perusahaan dapat lebih meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Kunci dalam peningkatan pelayanan mencakup kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu dan bentuk kualitas lain yang berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan sebagai dasar untuk peningkatan pelayanan dan menentukan sistem imbalan dalam perusahaan serta juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi sebenarnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan rasio operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan



perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal diluar sisi finansial seperti sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Berkembangnya abad informasi, telah membuat asumsi dasar persaingan pada masa industri menjadi usang. Perusahaan tidak dapat lagi mengandalkan keunggulan kompetitif yang berlanjut pada tiap manajemen aktiva dan kebijakan finansial. Sistem pengukuran kinerja yang bersifat finansial tolak ukurnya hanya terpusat pada aspek keuangan yang tampak pada tiap periode pada laporan keuangan dan hanya dapat menjelaskan kinerja masa lalu dan pemenuhan laba jangka pendek, dimana laba jangka pendek didorong oleh tindakan jangka pendek, sehingga orientasi keuntungan jangka pendek mengurangi sasaran perusahaan dalam pencapaian keuntungan jangka panjang. Selain itu orientasi keuntungan jangka pendek dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior.

Melihat keterbatasan dari tujuan jangka pendek, dan pengukuran kinerja perusahaan ini, Robert S. Kaplan dan David P Norton memperkenalkan sistem penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memadukan kombinasi kinerja finansial dan non finansial untuk mengevaluasi kinerja perusahaan.

Membangun kapabilitas kompetitif dengan tujuan jangka panjang yang tidak tergoyahkan melibatkan kombinasi kinerja finansial dan non finansial. *Balanced Scorecard* memungkinkan pengukuran yang dapat menuntun dan mengevaluasi perusahaan dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi jangka panjang yang ditanamkan pada pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, serta sistim bisnis internal. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan, demi memperoleh

## BAB V

### KESIMPULAN

#### 5.1. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil yang telah diuraikan pada pembahasan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan penilaian kinerja berdasarkan perspektif Balanced Scorecard secara terpisah, telah diterapkan pada beberapa indikator penilaian kinerja RSSN Bukittinggi, namun belum pada penerapan secara keseluruhan (terintegrasi) pada masing-masing perspektif Balanced Scorecard.
2. Dengan adanya indikator kinerja yang telah ada dan penerapannya pada beberapa tahun, sangat memungkinkan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja berdasarkan Balanced Scorecard.

#### 5.2. Saran.

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, akan dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Agar perusahaan menerapkan mengamati perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam pengambilan keputusan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan, perusahaan disarankan menggunakan Balanced Scorecard dalam menilai kinerja, karena kinerja perusahaan secara keseluruhan mencakup peningkatan sumber daya manusia yang memacu pencapaian kinerja keuangan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert S & Vijay Govindarajan (1998). *Management Control System*, Ninth Edition, Homewood: The Mc Graww Hill Companies Inc.
- Ceacilia Srimindarti, 2005, *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*, Semarang.
- Gaspersz, Vincent, 2005, Prof. Dr. *Balanced Scorecard dengan Six Sigma: Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kaplan, Robert S & David P, Norton, 2000, *Balanced Scorecard: Menetapkan Strategi menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi, Ak. MSc. Drs. 2001, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Edisi ke-2. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, Ak. MSc, Drs. 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Ke-2, Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sri Adella Fitri, SE, Ak, 2005 *Analisis Kemungkinan Implementasi Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Ibnu Sina Bukittinggi*.
- Yuwono Sony, Edy Sukarno & Muhammad Ichsan, 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta.
- Glosarium Data Dan Informasi Kesehatan, 2005, Pusat Data dan Informasi Departemen Kesehatan Republik Indonesia.