



**EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SEBELUM  
DAN SESUDAH BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD)  
(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Daerah Kalisat)**

**SKRIPSI**

**Oleh  
DHITA AYU PRATAMI  
NIM 110810301006**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2015**



**EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SEBELUM  
DAN SESUDAH BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD)**

**(Studi Kasus pada Rumah Sakit Daerah Kalisat)**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

**Oleh**

**DHITA AYU PRATAMI**

**NIM 110810301006**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2015**

## **PERSEMBAHAN**

Segala puji bagi Allah SWT, dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati kupersembahkan skripsi ini kepada :

1. Ibu, Bapak, Ayah, dan Mama serta keluarga besarku tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang, dukungan, doa serta pengorbanan yang tulus.
2. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak, SD, SMP, SMA, hingga perguruan tinggi.
3. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Sahabatku Debby Ismira dan Aziyzatur Rofiyqoh yang telah membantu, mendoakan, dan memberikan keceriaan sejak SMA hingga kini.
5. Sahabat hatiku Ario Werdo Sasmito yang telah menemani, memahami, menyemangati, dan mendoakan dengan tulus.
6. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

## MOTTO

*"... Janganlah kamu berduka cita, sesungguhnya Allah beserta kita"*

*(QS : At Taubah : 40)*

*Hiduplah seperti pohon kayu yang lebat buahnya, hidup di tepi jalan dan dilempari orang dengan batu tetapi dibalas dengan buah.*

*(Abu Bakar Sibli)*

*Jak ada ruginya berbuat baik. meski dia tak membalas kebaikanmu, masih banyak pintu kebaikan yang akan terbuka melalui orang-orang disekitarmu.*

*(Penulis)*

## **SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Dhita Ayu Pratami

NIM : 110810301006

Judul Skripsi : EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH  
SEBELUM DAN SESUDAH BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD)  
(STUDI KASUS PADA RUMAH SAKIT DAERAH KALISAT)

Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri dan bukan karya jiplakan kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenar-benarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia menerima sanksi akademik jika dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 02 Januari 2015

Yang menyatakan,

Dhita Ayu Pratami

NIM 110810301006

**SKRIPSI**

**EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SEBELUM  
DAN SESUDAH BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD)**

**(Studi Kasus pada Rumah Sakit Daerah Kalisat)**

Oleh

Dhita Ayu Pratami

NIM 110810301006

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Taufikkurohman, S.E., M.SA., Ak.

Dosen Pembimbing II : Drs. Djoko Supatmoko, S.E., M.M., Ak.

## **TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul skripsi : EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT UMUM  
DAERAH SEBELUM DAN SESUDAH BADAN  
LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD)  
(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Daerah Kalisat)

Nama Mahasiswa : Dhita Ayu Pratami

N I M : 110810301006

Jurusan : S1 AKUNTANSI

Tanggal Persetujuan : 24 Desember 2014

Pembimbing I

Pembimbing II,

Taufik Kurrohman S.E., M.SA., Ak

NIP. 198207232005011002

Drs. H. Djoko Supatmoko, M.M., Ak

NIP. 195502271984031001

Ketua Jurusan  
Akuntansi

Dr. Alwan Sri K., SE, M.Si, Ak.

NIP. 197204162001121001

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi Berjudul:

**EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SEBELUM  
DAN SESUDAH BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD)  
(Studi Kasus pada Rumah Sakit Daerah Kalisat)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : DHITA AYU PRATAMI

NIM : 110810301006

JURUSAN : AKUNTANSI

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

**12 Januari 2015**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji :

Ketua : Kartika, S.E., M.Sc., Ak. ( ..... )  
NIP. 198202072008122002

Sekretaris : Wahyu Agus Winarno, S.E., M.Sc., Ak. ( ..... )  
NIP. 198308102006041001

Anggota : Novi Wulandari, S.E., M.Acc & Fin., Ak. ( ..... )  
NIP. 198011272005012003

Mengetahui/Menyetujui,  
Universitas Jember  
Dekan Fakultas Ekonomi

Dr. M. Fathorrazi, S.E., M.Si  
NIP. 196306141990021001



## **Dhita Ayu Pratami**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi kinerja keuangan dan non keuangan pada RSD Kalisat Jember sebelum dan sesudah Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) yaitu pada tahun 2009 hingga tahun 2013. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengolahan data menggunakan *Balanced Scorecard* dengan strategi pengumpulan data triangulasi. Secara umum tidak ada perbedaan strategi antara sebelum dan sesudah BLUD yang berbeda adalah pada persentase target yang harus dicapai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSD Kalisat sebelum dan setelah BLUD mengalami peningkatan, kinerja keuangan meningkat secara melampaui target dan kinerja nonkeuangan sebagian besar meningkat dan dapat mencapai target yang ditetapkan. RSD Kalisat masih mengalami kendala, kendala internal meliputi keterbatasan kuantitas sumber daya manusia dan tenaga medis, keterbatasan sarana dan prasarana serta infrastruktur, dan sistem pengendalian internal yang masih lemah. Kendala eksternal meliputi perbedaan pemahaman aturan pelaporan BLUD antara pemda dan permendagri dan masih mengalami alur birokrasi yang rumit. RSD Kalisat selalu berupaya untuk semakin memperbaiki kinerja melalui berbagai program kerja untuk mengatasi kekurangannya dan penelitian ini turut memberikan rekomendasi strategi untuk meningkatkan kinerja dimasa mendatang.

Kata Kunci : Badan Layanan Umum, *Balanced Scorecard*, Evaluasi Kinerja, Rumah Sakit Daerah.

## **Dhita Ayu Pratami**

*Accounting Department, Economic Faculty, Jember University*

### *Abstract*

*This research aims to evaluate the financial and non-financial performance in RSD Kalisat Jember before and after being the Public Service Board (BLUD) for the years 2009 to 2013. This study includes qualitative descriptive research with case study approach. Data processing method using a Balanced Scorecard with triangulation of data collection strategies. In general there is no difference strategy between before and after BLUD the difference is the percentage of the target. The results showed that the performance of RSD Kalisat before and after BLUD increased, financial performance improved exceeded the target and non-financial performance have largely improved and reached the target. RSD Kalisat still having constraints, internal constraints include a shortage of medical personnel and employee, facilities and infrastructure are limited, and internal control system still weak. External constraints include understanding the difference between the government and the rule of reporting BLUD Regulation and groove complex bureaucracy still experienced. RSD Kalisat always working to further improve the performance through various programs of work to overcome its shortcomings and this research also provide recommendations for strategy to improve performance in the future.*

*Keyword : Balanced Scorecard, Hospital, Public Service Board (BLUD), Performance Evaluation.*

## RINGKASAN

Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sebelum dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Daerah Kalisat); Dhita Ayu Pratami; 110810301006; 2015; 76 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Sektor publik merupakan suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan publik. Salah satu sektor publik yang dituntut untuk selalu memberikan pelayanan prima adalah rumah sakit. Dalam proses pemberian pelayanan prima ini bukan tidak mungkin rumah sakit mengalami berbagai kendala, salah satunya adalah kendala ketersediaan dana. Oleh karena itu pemerintah dalam PP No. 23 Tahun 2005 menetapkan Pola Penerapan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) dengan tujuan untuk memberikan fleksibilitas pengelolaan pendapatan dan kegiatan internal rumah sakit yang sebelumnya harus diatur oleh pemerintah dan pendapatan harus dikirim ke pemerintah pusat. Satuan Kerja Perangkat Daerah yang telah BLUD dapat mengelola seluruh pendapatan yang telah diperoleh untuk memenuhi kebutuhannya dengan tujuan untuk memberikan pelayanan berkualitas pada publik tanpa berorientasi pada laba. Salah satu SKPD yang telah berstatus BLUD adalah RSD Kalisat. RSD Kalisat telah ditetapkan menjadi BLUD bertahap pada tahun 2010 dan menjadi BLUD penuh pada tahun 2013.

Dalam mewujudkan kualitas pelayanan pada publik, RSD Kalisat memiliki berbagai formulasi strategi yang terimplementasi pada kinerja. RSD Kalisat telah menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai metode penyusunan strateginya dimana tidak hanya terfokus pada aspek keuangan tetapi juga aspek non keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana kinerja RSD Kalisat sebelum dan sesudah BLUD menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* dan memberikan rekomendasi strategi atas hasil evaluasi yang telah dilakukan melalui perspektif *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Balanced*

*Scorecard* dengan memperhatikan keempat perspektifnya meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Jenis data yang dibutuhkan meliputi data primer berupa wawancara dan data sekunder meliputi analisis dokumen-dokumen. Sumber data berupa buku profil RSD Kalisat, Rencana Strategis Bisnis, Standar Pelayanan Minimal, laporan keuangan dan laporan kinerja RSD Kalisat tahun 2009 hingga 2013.

Hasil analisis data pada aspek susunan strategi menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan strategi antara sebelum dan sesudah BLUD. Perbedaan yang terdapat pada kedua masa tersebut adalah pada presentase target yang ditetapkan pada masing-masing indikator kinerja. Ditinjau dari hasil kinerja menunjukkan bahwa kinerja keuangan (perspektif keuangan) dengan indikator kinerja SGR, CRR, dan tingkat kemandirian sebelum BLUD telah mencapai target dan setelah BLUD terjadi peningkatan dan dapat melampaui target yang ditentukan. Hasil kinerja non keuangan (perspektif pelanggan) dengan indikator kinerja *customer acquisition*, *customer loyalty*, dan keluhan pasien sebelum BLUD sebagiannya belum mencapai target dan setelah BLUD sebagian besar telah mampu mencapai target dan mengalami peningkatan meskipun peningkatan tersebut bersifat fluktuatif. Hasil kinerja perspektif non keuangan (perspektif proses bisnis internal) dengan indikator kinerja berupa BOR, BTO, TOI, GDR, NDR, ALOS, angka kematian bayi, dan angka kematian ibu sebelum BLU sebagian besar belum mencapai target dan setelah BLUD indikator tersebut mengalami peningkatan secara fluktuatif dan mampu mencapai target. Hasil kinerja non keuangan (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dengan indikator kinerja peningkatan SDM, ketidakhadiran karyawan, rata-rata karyawan mengikuti diklat, jumlah tempat tidur, jumlah poli, peningkatan aset, dan jumlah aset dalam kondisi baik sebagian besar belum mencapai target dan setelah BLUD indikator tersebut mengalami peningkatan dan dapat mencapai target.

Atas hasil evaluasi kinerja tersebut, pada indikator kinerja yang hasilnya belum optimal diberikan rekomendasi strategi berdasarkan analisis SWOT dan hasil evaluasi menggunakan *Balanced Scorecard* yang dipadukan juga dengan program kerja RSD Kalisat agar pada periode selanjutnya RSD Kalisat dapat

mencapai target yang telah ditetapkan sehingga kinerja RSD dapat meningkat dan dapat mewujudkan visi dan misinya untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada masyarakat. Atas target RSD Kalisat yang belum tercapai RSD Kalisat dapat membuat penyesuaian target dengan kemampuan RSD agar target yang ditetapkan tidak terlalu tinggi sehingga sulit untuk dicapai dan RSD kalisat dapat membuat skala prioritas program mana yang akan dilakukan terlebih dahulu.

RSD Kalisat masih mengalami berbagai kendala baik internal maupun eksternal. Kendala internal meliputi kekurangan tenaga kerja dan tenaga medis, keterbatasan sarana dan prasarana serta infrastruktur, dan Standar Pelayanan Internal (SPI) masih lemah. Kendala eksternal meliputi perbedaan pemahaman aturan pelaporan BLUD antara pemda dan permendagri dan masih mengalami alur birokrasi yang rumit.

## **PRAKATA**

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat hidup, kasih sayang, kemudahan dan kelancaran, serta segala hal yang terbaik untuk hambanya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan waktu yang direncanakan. Sholawat serta salam tetap tucurahkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari upaya, doa, dukungan, dan bimbingan dari keluarga maupun dosen pembimbing serta pihak lainnya. Pada kesempatan ini penulis dengan sepenuh hati mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Jember.
3. Bapak Taufikkurohman, S.E., M.SA, Ak. selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk bimbingan, memberikan saran, semangat, pelajaran hidup, dan meyakinkan bahwa saya bisa.
4. Bapak Drs. H. Djoko Supatmoko, M.M., Ak. selaku Dosen Pembimbing II yang telah membimbing, mengarahkan, dan memberikan semangat.
5. Ibu Dr. Yosefa Sayekti, S.E., M.Com., Ak. selaku Dosen Wali yang telah membantu memberi pengarahan dan bimbingan selama studi.
6. Seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi dan perpustakaan POMA Ekonomi dan perpustakaan pusat Universitas Jember.
7. Mbak Nurul, Mbak Desi, Mbak Diah, dan seluruh staf RSD Kalisat terima kasih telah banyak membantu dengan penuh keramah tamahan dalam proses penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Ibu dan Bapak (Alm) yang selalu mencurahkan kasih sayang, doa, semangat, dan segalanya yang tak pernah ada habisnya.
9. Mama dan Ayah yang selalu mendukung, mendoakan dan memberikan kasih sayang.

10. Keluarga besarku tercinta terima kasih atas segala bantuan, doa dan semangatnya.
11. Ibu keduaku yang selalu menyemangati, mendukung, dan mendoakan dengan tulus.
12. AWS terima kasih selalu menemani, mendukung, mendoakan, membantu, memberikan kebahagiaan, dan menjadi sahabat hati yang sangat nyaman.
13. Sahabatku Vivi, Dheby, Eli, Rima, KKN 110 dan 199, d yutut, 4Anti dan semua teman-temanku seindonesia raya terima kasih buat semua doa dan supportnya. Sukses semua. Amin.
14. Anak-anakku Silvi, Dhita, Mega, Riska, Diah, Ana, Mut, dan Putri terima kasih telah mendoakan dan memberikan keceriaan setiap sore dan malam hari. Jangan capek-capek belajar! Semangat belajar nak!
15. Teman-teman AKT 2011 terima kasih untuk persahabatan dan kebersamaan selama menjadi mahasiswa hingga seterusnya. Saklawase konco. Sukses semua. Amin.
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu, mendukung, dan mendoakan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik;

Semoga Allah SWT. senantiasa memberikan karunia, taufiq, dan hidayah-Nya untuk kita semua dan segala apa yang kita kerjakan memperoleh keridhoan dan kemudahan. Penulis menerima kritik dan saran dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan permohonan maaf atas segala kesalahan.

Jember, 02 Januari 2015

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>RINGKASAN</b> .....	x
<b>PRAKATA</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xx
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian</b> .....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
<b>2.1 Tinjauan Teori</b> .....	6
<b>2.1.1 Kinerja</b> .....	6
2.1.2 Kinerja Rumah Sakit .....	7
2.1.3 Pengertian Manajemen Strategi .....	8
<b>2.1.4 Evaluasi Kinerja</b> .....	8
<b>2.1.5 Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD)</b> .....	9
<b>2.1.6 Badan Layanan Umum (BLU)</b> .....	10



2.1.6.1 Persyaratan BLU.....	11
<b>2.1.7 Rumah Sakit Sebagai BLU (RS BLU) .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1.8 Pengertian dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1.9 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.10 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.11 Sistem Manajemen Strategi Berbasis BSC .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.12 Hubungan Sebab Akibat BSC .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.13 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.14 Kerangka Konseptual Penelitian .....</b>	<b>24</b>
<b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Lokasi Penelitian .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Jenis Penelitian .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.1 Jenis Data .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.2 Sumber Data .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 Teknik Analisis Data .....</b>	<b>27</b>
<b>3.6 Tahapan Penelitian .....</b>	<b>33</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.1 Identitas RSD Kalisat .....</b>	<b>36</b>
<b>4.1.2 Visi, Misi, Motto, Tujuan, dan Strategi RSD Kalisat .....</b>	<b>37</b>
4.1.2.1 Visi RSD Kalisat .....	37
4.1.2.2 Misi RSD Kalisat .....	37
4.1.2.3 Motto RSD Kalisat .....	37
4.1.2.4 Tujuan RSD Kalisat .....	37
4.1.2.5 Strategi RSD Kalisat .....	38
<b>4.1.3 Nilai Dasar, Tugas Pokok dan Fungsi RSD Kalisat .....</b>	<b>38</b>
4.1.3.1 Nilai Dasar RSD Kalisat .....	38
4.1.3.2 Tugas Pokok dan Fungsi RSD Kalisat .....	38
<b>4.1.4 Pokok Pelayanan RSD Kalisat .....</b>	<b>39</b>

<b>4.1.5 Struktur Organisasi RSD Kalisat .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Analisis Data .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.1 Identifikasi Variabel SWOT .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.2 Alternatif Strategi RSD Kalisat dengan Analisis SWOT .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.3 Sasaran Strategi RSD Kalisat dalam Perspektif BSC .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.4 Evaluasi Kinerja RSD Kalisat Sebelum dan Sesudah BLUD .....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.5 Hubungan Sebab Akibat Antar Rekomendasi .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.6 Perbedaan Kinerja RSD Kalisat Sebelum dan Sesudah BLUD ..</b>	<b>70</b>
<b>BAB 5. Kesimpulan, Keterbatasan, dan Saran .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>74</b>
<b>5.2 Keterbatasan .....</b>	<b>76</b>
<b>5.3 Saran .....</b>	<b>76</b>

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Daftar Informan Wawancara RSD Kalisat .....	26
Tabel 3.2 Diagram Matrik SWOT .....	34
Tabel 4.1 Produk Pelayanan RSD Kalisat .....	39
Tabel 4.2 Internal Factory Analysis Summary (IFAS) RSD Kalisat .....	44
Tabel 4.3 Eksternal Factory Analysis Summary (EFAS) RSD Kalisat .....	45
Tabel 4.4 Matrik Analisis SWOT .....	47
Tabel 4.5 Sasaran Strategi dan Indikator Kinerja dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	51
Tabel 4.6 Hasil Evaluasi dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Sebelum dan Sesudah BLUD .....	56

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Sebab Akibat <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian .....	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RSD Kalisat .....	41
Gambar 4.2 Posisi RSD Kalisat Melalui Analisis SWOT .....	45
Gambar 4.3 Hubungan Sebab Akibat Antar Rekomendasi dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	68

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. Rekapitulasi Target dan Capaian Kinerja Tahun 2009 hingga Tahun 2013 dalam perspektif *Balanced Scorecard*

Lampiran 2. Kinerja RSD Kalisat Sebelum dan Sesudah BLUD

Lampiran 3. Hasil Wawancara dengan Manajemen RSD Kalisat

Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Lampiran 5. Surat Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember

Lampiran 6. Surat Ijin Penelitian dari Badan Kesatuan Bangsa dan Politik  
Kabupaten Jember

Lampiran 7. Surat Pernyataan Diiijinkan Melaksanakan Penelitian di RSD Kalisat

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sektor publik merupakan suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan publik. Sektor publik bergerak dalam berbagai bidang salah satunya adalah bidang kesehatan yang merupakan kebutuhan publik yang sangat penting. Dalam proses pemenuhan kebutuhan publik, bidang kesehatan ini bukan tidak mungkin dalam aktivitasnya mengalami berbagai kendala terutama berkaitan dengan dana, dimana sektor publik bidang kesehatan dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tepat setiap saat padahal dalam proses pemenuhan tersebut pasti memerlukan sejumlah dana yang belum tentu selalu mencukupi aktivitas pelayanan yang diberikan kepada publik.

Untuk mengatasi berbagai kendala yang terjadi dalam sektor publik terutama yang berkaitan dengan penyediaan dan pengelolaan dana tersebut maka ditetapkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD), sebagaimana yang diamanatkan dalam Pasal 68 Ayat (1) undang-undang Nomor 1 tahun 2004 tentang perbendaharaan negara untuk memberikan kebebasan atau fleksibilitas pengelolaan keuangan pada entitas yang bergerak di sektor publik dalam upaya pelayanannya kepada publik. Dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat, sektor publik dapat menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD). Menurut Pasal 1 PP No. 23 Tahun 2005 Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) merupakan instansi di lingkungan pemerintah atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Satuan kerja yang telah BLUD diberikan kebebasan dalam pengelolaan keuangannya dengan menerapkan praktek yang sehat untuk meningkatkan pelayanan tanpa mengutamakan laba. Selain itu, satuan kerja yang telah berstatus

BLUD tidak lagi mengirimkan segala pendapatannya langsung kepada pemerintah pusat, satuan kerja tersebut menyimpan pendapatannya sendiri dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kebutuhan dalam sektor publik. Dengan demikian diharapkan dengan adanya sistem pengelolaan BLUD ini kinerja pelayanan dari sektor publik dapat meningkat dan mampu memenuhi kebutuhan publik dengan cepat, efektif, efisien, dan ekonomis.

Rumah Sakit Umum Daerah merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang bergerak dalam bidang jasa kesehatan publik yang sebagian besar telah diberikan kebebasan untuk mengelola keuangannya dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD). Dengan status BLUD ini, RSUD dapat merencanakan, mengelola secara langsung pendapatannya, dan mengendalikan semua urusan internal rumah sakit secara lebih fleksibel dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai oleh RSUD tersebut tentunya RSUD memiliki berbagai formulasi strategi yang kemudian diimplementasikan pada aktivitas atau kinerja RSUD. Setelah pengimplementasian dari strategi tersebut langkah penting yang harus dilakukan adalah evaluasi untuk mengukur dan menilai apakah kinerja organisasi telah sesuai dengan strategi yang telah diformulasikan sebelumnya dan melakukan pembenahan atas pencapaian kinerja yang belum maksimal guna mempertahankan kinerja agar tetap sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi tersebut.

Namun dalam mengimplementasikan strategi perusahaan guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, organisasi sering menghadapi hambatan atau bahkan kegagalan. Untuk mengatasi berbagai hambatan yang terjadi tersebut diperlukan alat komunikasi yang komprehensif dalam mewujudkan tujuan organisasi yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilannya yang dicapai bersifat jangka panjang (Mulyadi dan Jhony, 2001). *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk menerjemahkan formulasi strategi menjadi tindakan yang terintegrasi untuk mencapai tujuan dan mengukur kinerja. Dengan *Balanced*

*Scorecard* kinerja organisasi tidak hanya diukur berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga aspek nonfinansialnya. Pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu:

- a. Perspektif finansial (*financial perspective*)
- b. Perspektif kepuasan pelanggan (*customer perspective*)
- c. Perspektif efisiensi proses internal (*internal process efficiency*)
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Setiap perspektif ini mempunyai komponen pengarah yang terdiri dari tujuan tiap perspektif, pengukuran, target yang hendak dicapai, dan upaya untuk mencapai target tersebut.

Dengan demikian, evaluasi merupakan suatu tindakan yang penting dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja organisasi telah sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dan menjaga agar kinerja tetap sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pengukuran kinerja suatu organisasi seharusnya tidak hanya diukur berdasarkan aspek finansial tetapi juga aspek nonfinansial sehingga cukup tepat untuk menggunakan *Balanced Scorecard* dimana pengukuran kinerjanya ditinjau dari empat perspektif baik bersifat finansial maupun nonfinansial.

Menyadari pentingnya hal ini, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Rumah Sakit Daerah Kalisat sebelum dan sesudah perubahan status menjadi BLUD. Pemilihan RSD Kalisat sebagai objek penelitian dilatarbelakangi oleh perubahan status RSD tersebut menjadi BLUD yang masih dapat dikatakan baru yaitu pada tahun 2010 dan penerapan BLUD dengan status penuh pada tahun 2013 dengan manajemen yang belum berubah antara sebelum dan sesudah BLUD sehingga atas kondisi ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang valid dan jelas antara perbedaan tingkat keberhasilan implementasi strategi atau kinerja sebelum dan sesudah BLUD yang ditinjau dalam aspek finansial dan nonfinansial yang diukur melalui perspektif *Balanced Scorecard*. Kondisi ini juga didukung dengan RSD Kalisat yang telah menggunakan *balanced scorecard* sebagai metode penyusunan rencana strategisnya. Selain itu, penelitian tentang evaluasi kinerja ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa saran berkaitan dengan strategi RSD Kalisat dalam



menghadapi persaingan dan mewujudkan visinya sebagai rumah sakit pilihan masyarakat dengan pelayanan yang berkualitas dan terjangkau.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan penulis tertarik untuk melakukan penelitian berkaitan dengan evaluasi kinerja yang dilakukan RSD sebelum dan sesudah BLUD yaitu pada tahun 2009 hingga tahun 2013 dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai metode analisis data. Oleh karena itu judul penelitian yang ditetapkan peneliti adalah “**Evaluasi Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sebelum dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Daerah Kalisat)**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah dalam pertanyaan sebagai berikut :

- a. Bagaimana tingkat keberhasilan implementasi strategi (kinerja) yang dilakukan RSD Kalisat dengan pendekatan *Balanced Scorecard* sebelum dan sesudah BLUD?
- b. Apa rekomendasi strategi yang dapat diberikan pada RSD Kalisat atas hasil analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Mengetahui perbedaan tingkat keberhasilan implementasi strategi atau kinerja pada RSD Kalisat sebelum dan sesudah BLUD melalui perspektif *Balanced Scorecard*.
- b. Memberikan rekomendasi tindakan berkaitan dengan strategi RSD Kalisat selanjutnya atas hasil analisis pengukuran kinerja melalui perspektif *Balanced Scorecard*.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak sebagai berikut :

- a. Bagi manajemen RSD Kalisat, analisis evaluasi strategi yang dilakukan penulis menggunakan perspektif *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan dan rekomendasi tindakan dalam kaitannya dengan penyusunan strategi guna meningkatkan kinerja pelayanan dan pencapaian target yang lebih maksimal.
- b. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur dan pengetahuan di bidang akuntansi khususnya mengenai evaluasi strategi yang dilakukan melalui perspektif *Balanced Scorecard*.
- c. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman tentang konsep *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan dalam pengukuran kinerja organisasi sekaligus mengevaluasi strategi organisasi.