



**PENYUSUNAN DAN PERANCANGAN BALANCED SCORECARD PADA
RUMAH SAKIT ISLAM FATIMAH BANYUWANGI**

SKRIPSI

Oleh

MIFTHAHUL ZANNARIA

NIM 080810391099

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2012



**PENYUSUNAN DAN PERANCANGAN BALANCED SCORECARD PADA
RUMAH SAKIT ISLAM FATIMAH BANYUWANGI**

SKRIPSI

Diajukan Guna Melengkapi Tugas Akhir dan Memenuhi Salah Satu Syarat
untuk Menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

MIFTHAHUL ZANNARIA

NIM 080810391099

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2012

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ayahku Sutrisno dan Ibuku Dwi Suhartini tercinta, terima kasih atas segala dukungan moril dan materinya. Terima kasih telah mendidiku dengan kasih yang diberikan yang tidak ada hentinya. Doa dan semangat yang Ayah dan Ibu telah berikan sangat membantuku sehingga bisa kuraih gelar sarjanaku ;
2. Adikku Agil Desti Fauzia tercinta, terima kasih atas segala motivasi, semangat dan doa yang selalu tercurah;
3. Tunanganku Rama Andriyanto, SE. tercinta, terima kasih atas cinta yang selalu tercurah dan segala waktunya yang selalu menemaniku dalam keadaan apapun serta selalu memberikan semangat, dukungan, nasehat dan doa yang memberiku kekuatan untuk tidak menyerah menyelesaikan skripsiku ini;
4. Papa Eko Mardyanto dan Mami Uniyah, terima kasih atas doa dan dukungannya selama ini;
5. Guru-guruku dari TK hingga Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmunya dan membimbingku dengan penuh rasa sabar;
6. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

MOTTO

"Saya datang, saya bimbingan, saya ujian, saya revisi dan saya menang"

"Lebih baik terlambat daripada tidak wisuda sama sekali"

" Kesuksesan itu mencari jalan. Kegagalan itu mencari alasan. "
(Penulis)



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mifthahul Zannaria

NIM : 080810391099

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul: Penyusunan dan Perancangan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 29 Oktober 2012

Yang menyatakan,

Mifthahul Zannaria

NIM 080810391099

SKRIPSI

**PENYUSUNAN DAN PERANCANGAN BALANCED SCORECARD PADA
RUMAH SAKIT ISLAM FATIMAH BANYUWANGI**

Oleh:

MIFTHAHUL ZANNARIA
080810391099

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : H. Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak

Dosen Pembimbing II : Alfi Arif, SE, M., Ak

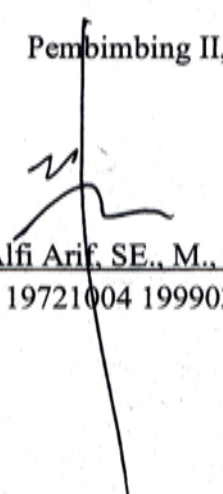
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Penyusunan dan Perancangan Balanced Scorecard Pada
Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi
Nama Mahasiswa : Mifthahul Zannaria
Nomor Induk Mahasiswa : 080810391099
Jurusan : Akuntansi / S-1 Reguler Sore
Tanggal Persetujuan : 24 Oktober 2012

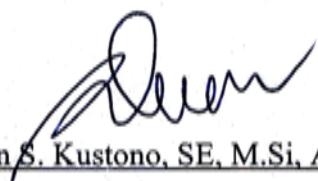
Pembimbing I,


H. Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710217 200003 1 001

Pembimbing II,


Alfi Arif, SE., M., Ak.
NIP. 19721004 199903 1 001

Ketua Program Studi


Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak
NIP. 19720416 200112 1 001

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi berjudul :

PENYUSUNAN DAN PERANCANGAN BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT ISLAM FATIMAH BANYUWANGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : **Mifthahul Zannaria**

NIM : **080810391099**

Jurusan : **S-1 Akuntansi**

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

10 Desember 2012

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

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Nur Hisamuddin, SE, MSA, Ak (.....)
NIP. 19791014 200912 1 001

Sekretaris : Indah Purnamawati, SE, M.Si, Ak (.....)
NIP. 19691011 199702 2 001

Anggota : Drs. Imam Mas'ud, M.M, Ak (.....)
NIP. 19591110 198902 1 001

Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si
NIP 19630614 199002 1 001

ABSTRAK

Penelitian ini didasari dari suatu organisasi yang selalu dituntut dan berubah selaras dengan perubahan lingkungan yang cepat. Organisasi juga dituntut untuk dapat merumuskan dan terus menyempurnakan strateginya serta memanfaatkan sumberdayanya yang terbatas. Karena itu manajemen organisasi harus memiliki suatu alat pengukuran kinerja yang tepat agar selalu dapat mengevaluasi keefektifan dan keefisienan strategi yang dipakai dalam rangka mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini mencoba menawarkan solusi dan membangun pengukuran suatu kinerja organisasi berbentuk rumah sakit, yaitu dengan suatu konsep yang dinamakan *Balanced Scorecard* (BSC). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi sehingga menjadi suatu alternatif dan rujukan bagi organisasi untuk mengukur kinerjanya. Untuk itu perlu menetapkan *key performance indicators* ((KPI) *Balanced Scorecard* yang tidak hanya menerjemahkan visi, misi, strategi, dan program korporat ke seperangkat ukuran, melainkan juga disusun secara komprehensif dan terintegrasi dengan tujuan strategis, sasaran strategis, target, dan *Key Performance Indicator* (KPI). Hal inilah yang menjadi yang menjadi relevansi alternatif pengukuran kinerja yang ditawarkan oleh peneliti. Semoga dapat membantu dan menjadi masukan bagi organisasi.

Hasil penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi yang terdiri dari Peta Strategi Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi dengan 24 Sasaran Strategis dan 52 Ukuran Strategi yang terdiri dari *Lead Indicator* maupun *Lag Indicator* Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi.

Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi

ABSTRACT

The research was based on an organization that has always required and changed in accordance with the rapid environmental change. The organization is also requires to be able to formulate and continually refining his strategy as well as utilize its resources are limited. Organization management must therefore have an appropriate measurement tools to evaluate the effectiveness and efficient, although strategies are used in order to archieve the goals that have been set.

This research tries to offer solutions and built an organizational performance measurement in the shape of a hospital, that is with a concept called the Balanced Scorecard (BSC). The puropose of this study is to provide an overview of the preparation and design of the Balanced Scorecard at the Islamic Hospital Fatimah Banyuwangi so that is becomes an alternative and reference for the organization to measure its performance. It is necessary to define key performance indicators (KPI). Balanced Scorecard which not only translating the vision, mision, strategy, and corporate the size of the program, but also laid out comprehensively and integrated with the strategic objectives, strategic goals, targets, and key performance indicator (KPI). This became the relevance performance measurement alternative offered by the researchers. Hopefully it can help and becomes the input for the organization.

The result of this research are the Balanced Scorecard Islamic Hospital Fatimah Banyuwangi consists of a map of the strategy that consists of Lead and Lag indicators Islamic Hospital Fatimah Banyuwangi.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard, Banyuwangi Fatimah Islamic Hospital

PRAKATA

Alhamdulillahirobilalamin, segala syukur kehadiran ALLAH SWT atas rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Penyusunan dan Perancangan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi”** Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Dalam penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan Dr. Ahmad Roziq, SE, MM., Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak H. Rochman Effendi, SE., M.Si., Ak.,selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Bapak Alfi Arif, SE., M., Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Ririn Irmadaryani, M.Si., Ak., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing saya selama menjadi mahasiswa.
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta Staf Karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
7. Kedua orang tua, Ayahanda Sutrisno dan Ibunda Dwi Suhartini, yang selalu memberikan doa dan dukungan, terimakasih atas segalanya.
7. Adikku Agil Desti terimakasih telah menjadi adik terbaik yang tak pernah berhenti mendukung dan menjagaku.

8. Tunanganku Rama Andriyanto, SE., terima kasih atas waktu, doa, dukungan, semangat, bimbingan, kasih sayang dan cinta yang telah dicurahkan kepadaku. Terima kasih atas saran-saran yang selalu diberikan sehingga aku bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan lancar.
9. Papa Eko Mardiyanto dan Mami Uniyah terima kasih sudah memberikan kasih sayang, perhatian dan semangat.
10. Kawan seperjuangan sejak masuk kuliah, Dandy, Tutus, Pita, Ima, Deph, Arie' dan Alam terima kasih untuk segala kebersamaan, pembelajaran hidup dan kekeluargaan yang telah kalian berikan, adanya kalian membuat masa-masa kuliah terasa tidak membosankan.
11. Sahabat terbaik dari rumah kos WISMA WIJAYA dan UKM Sport's FE Unej terimakasih atas segala doa dan dukungan yang diberikan. Aku sayang kalian semua.
12. Ibu Farida, dan Pak Mad, terima kasih atas kebaikan dan bantuan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
13. Teman-teman akuntansi seperjuangan 2008 yang tak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas kebersamaan kita selama ini.
14. Semua pihak yang telah membantu dengan tulus dan ikhlas dalam penyelesaian skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu dengan senang hati dan tangan terbuka penulis menerima saran dan kritik yang berguna untuk menyempurnakan skripsi ini.

Akhir kata, Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, 24 Oktober 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
ABSTRAK	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja	5
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja	5
2.1.2 Ukuran-Ukuran Kinerja	6
2.1.3 Pengukuran Kinerja Sistem Tradisional	7
2.1.4 Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja	7
2.1.5 Manfaat Pengukuran Kinerja	8
2.1.6 Kelemahan Pengukuran Kinerja	9
2.2 Pengertian Rumah Sakit	9
2.2.1 Definisi Rumah Sakit	9
2.2.2 Penilaian Kinerja Rumah Sakit	11

2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.2 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3.3 Perspektif Keuangan	14
2.3.4 Perspektif Pelanggan	16
2.3.5 Perspektif Proses Bisnis Internal	17
2.3.6 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	18
2.3.7 Hubungan Sebab-Akibat ke-Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.3.8 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.4 Penelitian Terdahulu	21
BAB III. METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	23
3.2 Fokus Penelitian	23
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	23
3.4 Jenis dan Sumber Data	23
3.5 Metode Peungumpulan Data	24
3.6 Teknik Analisa Data	25
3.7 Pengujian Keabsahan	26
3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	27
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	28
4.2 Visi, Misi dan Tujuan	29
4.2.1 Visi Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi	29
4.2.2 Misi Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi	29
4.2.3 Tujuan Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi	29
4.2.4 Tujuan dan Rencana Strategik RSI Fatimah Banyuwangi	30
4.3 Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi	37
4.3.1 Struktur Organisasi	37
4.3.2 Tugas Pokok dan Fungsi	38
4.4 Analisa Lingkungan Strategis	59

4.5 Penyusunan dan Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> RSI Fatimah Banyuwangi	61
4.5.1 Perumusan Visi, Misi, Tujuan dan Strategi	62
4.5.1.1 Identifikasi Visi RSI Fatimah Banyuwangi	62
4.5.1.2 Identifikasi Misi RSI Fatimah Banyuwangi	62
4.5.1.3 Identifikasi Tujuan dan Strategi RSI Fatimah Banyuwangi	62
4.5.2 Penentuan dan Indentifikasi Perspektif.....	64
4.5.2.1 Perspektif Finansial	64
4.5.2.2 Perspektif Bisnis Internal	65
4.5.2.3 Perspektif Pelanggan	66
4.5.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	67
4.5.3 Perumusan Sasaran Strategi dan Strategi Map Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi.....	67
4.5.4 Penentuan Ukuran Strategi, Target dan Inisiatif Strategi Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi.....	70
4.6 Hubungan Sebab Akibat ke-Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	78
4.7 Strategi Implementasi	79
4.7.1 Tahapan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	79
4.8 Cara Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	80
4.9 Menentukan Pembobotan Nilai Skor	85
BAB V. KESIMPULAN	
5.1 Kesimpulan	90
5.2 Keterbatasan	91
5.3 Saran	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Perspektif Keuangan	71
4.2 Perspektif Pelanggan	72
4.3 Perspektif Bisnis Internal	73
4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	76
4.5 Pembobotan Nilai Skor	85
4.6 Pembobotan Nilai Skor Masing-Masing Perspektif.....	86
4.7 Total Bobot Penilaian Kinerja	87
4.8 Contoh Schedule Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.5 Kerangka Pemecahan Masalah	27
4.1 Struktur Organisasi	37
4.2 Peta Strategi Rumah Sakit Islam Fatimah Banyuwangi	69