



***DESIGN PENGEMBANGAN BALANCED SCORECARD***  
**DI RSU KALIWATES PT. ROLAS NUSANTARA MEDIKA JEMBER**

**SKRIPSI**

Oleh  
**ZULFIKAR ADE BAHARI**  
**NIM 100810301124**

**JURUSAN AKUNTANSI**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS JEMBER**  
**2014**



***DESIGN PENGEMBANGAN BALANCED SCORECARD***  
**DI RSU KALIWATES PT. ROLAS NUSANTARA MEDIKA JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**ZULFIKAR ADE BAHARI**  
**NIM 100810301124**


**JURUSAN AKUNTANSI**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS JEMBER**

**2014**

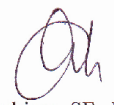
## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Skripsi : *Design Pengembangan Balanced Scorecard*  
Di RSU Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember  
Nama Mahasiswa : Zulfikar Ade Bahari  
NIM : 100810301124  
Program Studi : S1 Akuntansi  
Jurusan : Akuntansi


Pembimbing I

  
Hendrawan Santoso Putra, SE., M.Si., Ak  
NIP. 19740506 200212 1 006

Pembimbing II

  
Andriana, SE., M.Sc  
NIP. 19820929 201012 002

Mengetahui,  
Ketua Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Universitas Jember

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

## **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada ku, sehingga aku dapat menyelesaikan Skripsi ini.
2. Bapak dan Mama tercinta, atas segala dukungan moral dan materinya. Terima kasih telah mendidikku dengan kasih sayang yang diberikan yang tidak ada hentinya. Doa dan semangat yang telah berikan sangat membantuku sehingga bisa kuraih gelar sarjanaku.
3. Kakak-kakakku dan Adik-adikku tersayang, atas segala dukungan moral dan materinya.
4. Guru-guruku dari TK hingga Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmunya dan membimbingku dengan penuh rasa sabar.
5. Teman – teman angkatan D3 Akuntansi 2006 dan S1 Akuntansi 2010.
6. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

## MOTTO

“Jadikanlah sholat dan sabar sebagai pedangmu. Dan sesungguhnya yang demikian itu sungguh berat kecuali orang-orang yang khusu’ ( yaitu ) orang-orang yang yakin bahwa mereka akan kembali kepada-Nya”

( Al-Baqoroh : 45-46 )

“Muliakanlah orang-orang yang pernah memberi ilmu pengetahuan kepadamu”.

( HR. Abu Hasan Mawardi )

“Kebodohan merupakan tanda kematian jiwa, terbunuhnya kehidupan dan membusuknya umur. Sebaliknya, ilmu adalah cahaya bagi hati nurani, kehidupan bagi ruh dan bahan bakar bagi tabiat.”

( ‘Aidh al-Qarni)

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Zulfikar Ade Bahari

NIM : 100810301124

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “*DESIGN PENGEMBANGAN BALANCED SCORECARD DI RSUD KALIWATES PT. ROLAS NUSANTARA MEDIKA JEMBER*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada instansi mana pun, dan 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 ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 28 April 2014

Yang menyatakan,

(Zulfikar Ade Bahari)

NIM 100810301124

# **SKRIPSI**

## ***DESIGN PENGEMBANGAN BALANCED SCORECARD*** **DI RSU KALIWATES PT. ROLAS NUSANTARA MEDIKA JEMBER**

Oleh

Zulfikar Ade Bahari  
NIM 100810301124

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Hendrawan Santoso Putra, SE., M.Si., Ak  
Dosen Pembimbing Anggota : Andriana, SE., M.Sc

**PENGESAHAN**  
**JUDUL SKRIPSI**  
**DESIGN PENGEMBANGAN *BALANCED SCORECARD***  
**DI RSU KALIWATES PT. ROLAS NUSANTARA MEDIKA JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

**Nama** : Zulfikar Ade Bahari  
**NIM** : 100810301124  
**Program Studi** : S1 Akuntansi  
**Jurusan** : Akuntansi

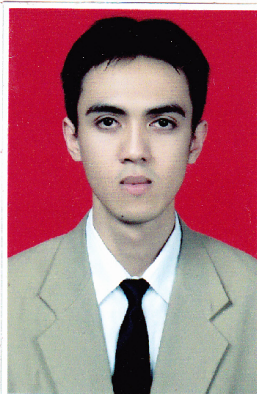
Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal ;

**28 April 2014**

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

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

1. **Ketua** : Dr. Muhammad Miqdad, SE., MM., Ak (.....  
NIP. 19710727 199512 1 001
2. **Sekretaris** : Septarina P. D. S, SE., M.SA., Ak (.....  
NIP. 19820912 200604 2 002
3. **Anggota** : Kartika, SE., M.Sc., Ak (.....  
NIP. 19820207 200812 2 002



Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,

**Dr. Mochammad Fathorrazi, M.Si**  
NIP. 19630614 199002 1 001



**Zulfikar**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

## **ABSTRAK**

*Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Pada saat ini, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan oleh organisasi bisnis tetapi juga digunakan oleh organisasi publik. Rumah sakit merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya mempercepat peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Peran strategis ini dimiliki karena rumah sakit merupakan fasilitas kesehatan yang padat teknologi. Tulisan ini membahas bagaimana merancang *Balanced Scorecard* Di RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember, yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

**Kata kunci:** Rumah Sakit, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

**Zulfikar**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

***ABSTRACT***

*Balanced Scorecard is a set of integrated performance measures derived from the corporate strategy that supports the company's overall strategy. At this time, the Balanced Scorecard is not only used by business organizations but also used by public organizations. The hospital is one of the health care facility that has a strategic role in an effort to accelerate an improvement public health degree. This strategic role owned by because hospitals are technology-intensive health facility. This paper discusses how to design Balanced Scorecard In Hospital Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember, which consists of four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspectives.*

***Key words:*** *Hospital, Balanced Scorecard Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process, Learning and Growth Perspective.*

## RINGKASAN

***Desain Pengembangan Balanced Scorecard Di RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember***; Zulfikar Ade Bahari, 100810301124; 81 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Kabupaten Jember sendiri, sekarang sudah banyak rumah sakit yang dibangun dan menawarkan pelayanan-pelayanan yang dapat menarik perhatian para masyarakat yang membutuhkan. Sehingga dari menjamurnya rumah sakit Di Kabupaten Jember, pihak RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember harus mampu bersaing dan memberikan pelayanan-pelayanan bermutu agar dapat menarik masyarakat atau pasien lebih banyak. Dari hal itu, memaksa pihak rumah sakit untuk selalu memperbaiki kinerjanya, agar dapat menambah kepercayaan masyarakat atas kinerja rumah sakit. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap rumah sakit mempunyai dampak pada pendapatan rumah sakit. Melihat fenomena tersebut di atas, maka perlu digunakan alternatif penilaian kinerja RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, dan terukur. Tujuan dari penelitian ini adalah merancang *Balanced Scorecard* untuk RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember sebagai alat strategi untuk pencapaian kerja.

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember. Sedangkan untuk waktu penelitian sendiri akan dilaksanakan pada bulan Februari 2013. Jenis data dan sumber data yang digunakan yaitu data sekunder dan data primer, sedangkan untuk metode pengumpulan data menggunakan wawancara, kuisisioner, dan studi pustaka. Dalam metode pengembangan *Balanced Scorecard* sebagai berikut: (1) menjabarkan visi, misi, dan tujuan, (2) menggunakan Analisis

SWOT, (3) menentukan strategi alternatif, (4) hubungan sebab akibat antar perspektif, (5) penentuan *lead* dan *lag* indikator dari strategi alternatif beserta target dan inisiatif sasaran strategis, (6) mekanisme implementasi. Hasil dari penelitian ini yaitu pertama menjabarkan visi dan misi RSUD Kaliwates ke dalam tabel *Internal Factor Analysis Summary* dan *Eksternal Factor Analysis Summary*. Dari *IFAS* dan *EFAS* menghasilkan beberapa faktor-faktor *internal* dan *eksternal* rumah sakit sehingga akan di analisis menggunakan analisis *SWOT*. Hasil analisis *SWOT* diterjemahkan dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu (1) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: peningkatan SDM dengan melakukan pelatihan dalam hal kemampuan penguasaan teknologi, peningkatan pengembangan sistem informasi, peningkatan kepuasan karyawan, (2) Perspektif Proses Bisnis Internal: melakukan beberapa inovasi pelayanan seperti: membatasi penunggu pasien, memberikan sarana dan prasarana pasien keluarga pasien, dan pembuatan kartu pasien, peningkatan pelayanan antar jemput dengan ambulan 24 jam untuk pasien dalam kota, (3) Perspektif Pelanggan: peningkatan penerimaan pasien dengan jaminan kesehatan dari pemerintah, memberikan pelayanan medis sesuai dengan kebutuhan pasien, (4) Perspektif Keuangan: dilakukan dengan cara *efektivitas* dan *efisiensi* anggaran serta peningkatan kesesuaian antara realisasi dengan anggaran yang di ajukan. Dan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* ditentukan *lead* (pemicu) dan *lag* (pendorong) indikator beserta target dan inisiatif sasaran strategis. Sehingga pihak manajemen rumah sakit dapat mengimplementasikan masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember disarankan untuk menggunakan *Balanced Scorecard*, karena penggunaan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan kinerja perusahaan atau karyawan. Sehingga pihak rumah sakit dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pasien.

## PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “*Design Pengembangan Balanced Scorecard Di RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember*“. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Moehammad Fathorrazi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Hendrawan Santoso Putra, SE., M.Si., Ak dan Ibu Andriana, SE., M.Si. Selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan serta perhatiannya guna memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesaikannya penulisan laporan ini.
3. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta Staf Karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Dr. Dwianto Budi Prabowo. Selaku Direktur RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember.
5. Bapak Ns. Jamal Adi Sucipto, S.Kep. Selaku Manager Bidang Rencana dan Pengembangan RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember.
6. Bapak Wage AS, Amd.Kep. Selaku Unit Rencana dan Pengembangan RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember.
7. Bapak Tony. Selaku Unit Rencana dan Pengembangan RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember.
8. Seluruh staf karyawan RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember, terimakasih.

9. Ayahanda Achmad Fauzi dan Ibunda Dyah Enok Wahyuni, terima kasih untuk doa yang selalu ada disetiap helaan nafas, untuk cinta dan kasih sayang yang tidak akan bisa digantikan oleh apapun dan siapapun.
10. Kakakku Tercinta Merdiana Wulan Dari (sekeluarga) dan Meru Reza Sulaiman (sekeluarga) yang selalu memberi semangat dan doanya.
11. Keluarga dari Rany Dwi Cahyanti (Bapak Sucipto, Ibu Suliswati, Adik Aaf, Adik Neo, Mas Syarif, Mbak Riris, dan Adik Reysa) yang selalu memberikan kasih sayang, perhatian, semangat, dan doanya.
12. Teman-teman kampus (Rizal, Dedy, Sis, Bara, Febri, Dian, Aris, Yoga, Indah, Intaniar, Fatim, Jery, Surya, Mas Dayat, Imam) yang telah memberikan motivasi dan segala bantuannya.
13. Dan Semua pihak yang telah membantu terselesainya skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun akan sangat bermanfaat bagi penyempurnaan skripsi ini. Harapan penulis semoga skripsi ini akan banyak memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 28 April 2014

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	v
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	vii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	viii
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<i>ABSTRAC</i> .....	x
<b>RINGKASAN</b> .....	xi
<b>PRAKATA</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xx
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	4
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	6
2.1.1 <i>Balanced Scorecard</i> .....	6
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	6

b. Empat Perspektif Balanced Scorecard .....	8
c. Visi, Misi, dan Strategi .....	14
d. Sistem Manajemen Strategi Berbasis Balanced Scorecard .....	15
e. Hubungan Sebab Akibat Balanced Scorecard .....	18
f. Keunggulan Balanced Scorecard .....	18
<b>2.2 Pengertian Rumah Sakit .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Kerangka Pemikiran Teori .....</b>	<b>20</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b>	
<b>3.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Jenis Data dan Sumber Data .....</b>	<b>21</b>
<b>3.3 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>22</b>
<b>3.4 Metode Pengembangan <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>22</b>
3.4.1 Visi dan Misi .....	22
3.4.2 Analisis SWOT .....	22
3.4.3 Strategi Alternatif .....	25
3.4.4 Hubungan Sebab Akibat Antar Perspektif .....	26
3.4.5 Penentuan <i>Lead</i> dan <i>Lag</i> Indikator dari Strategi Alternatif Beserta Target dan Inisiatif Sasaran Strategis .....	26
3.4.6 Mekanisme Implementasi .....	27
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
<b>4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....</b>	<b>28</b>
4.1.1 Identitas dan Gambaran umum RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember .....	28
4.1.2 Susunan Organisasi .....	29
4.1.3 Sarana Pelayanan Medik .....	31
4.1.4 Deskripsi Kuisioner .....	32



4.1.5 Kondisi yang Mendukung RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember untuk Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> .....	34
<b>4.2 Analisis Data</b> .....	35
4.2.1 Visi, Misi, Tujuan, dan Program Kerja .....	35
4.2.2 <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS) dan <i>Eksternal Factor Analysis Summary</i> (EFAS) pada RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember .....	40
4.2.3 Rencana Strategik RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember .....	45
4.2.4 Hubungan Sebab Akibat .....	46
4.2.5 Menentukan <i>Lead</i> dan <i>Lag</i> Indikator Beserta Target dan Inisiatif Sasaran Strategis .....	47
4.2.6 Mekanisme Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> .....	54
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan .....	56
5.2 Keterbatasan .....	57
5.3 Saran .....	57
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	58
<b>LAMPIRAN</b> .....	60

## DAFTAR TABEL

	Halaman
3.1 <i>Internal Factor Analisis Summary</i> dan <i>Eksternal Factor Analisis Summary</i> .....	23
3.2 Diagram Matrik SWOT.....	25
3.3 <i>Internal Eksternal</i> Matrik.....	26
4.1 Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuisisioner .....	32
4.2 <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS) pada RSU Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember .....	41
4.3 <i>Eksternal Factor Analysis Summary</i> (EFAS) pada RSU Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember .....	42
4.4 Matrik <i>Analysis Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i> (SWOT).....	43
4.5 Matrik <i>Internal Eksternal</i> RSU Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember .....	44
4.6 Design <i>Balanced Scorecard</i> Pada RSU Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember .....	51

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Penjabaran Visi dalam Tujuan dan Sasaran Strategis .....	7
4.1 Struktur Organisasi RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember .....	30
4.2 Hubungan Sebab Akibat Tujuan Strategik Antar 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	46

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian .....	60
2. Ijin Penelitian. ....	61
3. Permohonan Seminar Proposal. ....	62
4. Keterangan Penyusunan Skripsi.....	63
5. Persetujuan Membuat Skripsi.....	64
6. Surat Keterangan Selesai Magang Penelitian.....	65
7. Kartu Konsultasi.....	66
8. Kuisisioner Kepuasan Pelanggan.....	67
9. Kuisisioner Kepuasan Karyawan.....	70
10. Kuisisioner Kemampuan Sistem Informasi. ....	73
11. Evaluasi Indikator Pelayanan Rawat Inap RSUD Kaliwates PT. Rolas Nusantara Medika Jember. ....	76
12. Investasi Non Tanaman RKAP Tahun 2012. ....	81