



**DESAIN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DOKTER MOHAMMAD
SALEH KOTA PROBOLINGGO**

SKRIPSI

Oleh

Azhar Purwawinata

NIM 090810301163

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2014



**DESAIN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DOKTER MOHAMMAD
SALEH KOTA PROBOLINGGO**

SKRIPSI

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

Oleh

Azhar Purwawinata

NIM 090810301163

**JURUSAN S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2014

PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah, dengan rasa syukur yang mendalam,
kupersembahkan skripsi ini kepada:*

*Kedua orang tuaku tercinta, Bapak dan Ibu yang senantiasa dengan
penuh perhatian dan kesabaran memberi kasih sayang serta selalu
mendo'akanku selama ini*

Adikku yang selalu memberikan semangat dan dukungan untukku

*Guru – guruku sejak TK sampai Perguruan Tinggi yang terhormat,
yang telah membimbing dan memberikan ilmu yang bermanfaat*

*Sahabat – sahabat yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima
kasih telah memberi bantuan dan dukungan*

Teman – teman S1 Akuntansi yang telah banyak membantu

Almamaterku tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember

*Semua pihak yang telah banyak membantu dan semoga dukungannya
selama ini menjadi semangat dalam menjalani hidup ini,*

Amiin

MOTTO

Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri,

(QS AR-RAD 13:11)

“banyak kegagalan dalam hidup, mereka tidak menyadari betapa dekatnya mereka dengan keberhasilan saat mereka menyerah”

(Thomas A. Edison)

“Bukan kesulitan yang buat kita takut, tapi sering ketakutanlah yang membuat jadi sulit. Jadi, jangan mudah menyerah”.

(Jokowi)

“jika kita berupaya sekuat tenaga menemukan sesuatu, dan pada titik akhir upaya itu hasilnya masih nihil, maka sebenarnya kita telah menemukan yang kita cari dalam diri kita sendiri, yakni kenyataan”

(Andrea Hinata)

“Janganlah menunda-nunda sesuatu. Kalau bisa dikerjakan sekarang mengapa tidak?”,

(Azhar Purwawinata)

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Azhar Purwawinata

NIM : 090810301163

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa hasil karya ilmiah yang berjudul **“Desain Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Mohammad Saleh Kota Probolinggo”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali dalam pengutipan substansi yang sudah saya sebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab 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 manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 19 Juli 2014
Yang menyatakan

‘ ` **Azhar Purwawinata**
NIM. 090810301163

SKRIPSI

**DESAIN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENILAIAN KINERJA
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DOKTER MOHAMMAD
SALEH KOTA PROBOLINGGO**

Oleh:

Azhar Purwawinata

NIM. 090810301163

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Rohman Effendi, SE, M.si, Ak.

Dosen Pembimbing II : Kartika, SE, M.sc, Ak

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : Desain Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja
Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dokter Mohammad
Saleh Kota Probolinggo

Nama Mahasiswa : Azhar Purwawinata

N I M : 090810301163

Jurusan : S-1 Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 4 April 2014

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Rohman Effendi, SE, M.si, Ak.
NIP. 19710217 200003 1 001

Kartika, SE, M.sc, Ak
NIP. 19820207 200812 2 002

Ketua Jurusan
Akuntansi

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

JUDUL SKRIPSI

**DESAIN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENILAIAN KINERJA
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DOKTER MOHAMMAD
SALEH KOTA PROBOLINGGO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Azhar Purwawinata

NIM : 090810301163

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

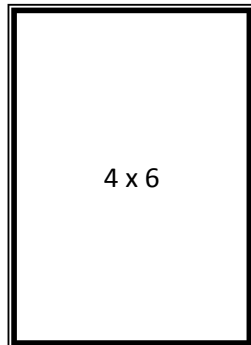
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : _____ (.....)

Sekretaris : _____ (.....)

Anggota : _____ (.....)



Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

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

ABSTRAK

Rumah Sakit Umum Daerah Dokter Mohammad Saleh Probolinggo merupakan salah satu rumah sakit milik pemerintah yang tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan, tetapi lebih kepada jasa konsumen. Selama ini dalam menilai kinerjanya, Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Mohammad Saleh hanya berfokus pada efisiensi pengelolaan dana yaitu dengan mengevaluasi anggaran pendapatan dan biaya apakah sudah dapat dibandingkan dengan realisasinya atau tidak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit apabila menggunakan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini mencoba memberikan solusi dan membangun pengukuran kinerja organisasi sektor publik berbentuk rumah sakit dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang penyusunan dan perancangan *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Mohammad Saleh Probolinggo sehingga menjadi suatu alternatif dan rujukan bagi rumah sakit untuk mengukur kinerjanya. *Balanced Scorecard* tidak hanya menerjemahkan visi, misi, strategi, dan program korporat kesepuluh ukuran, melainkan juga disusun secara komprehensif dan terintegrasi dengan tujuan strategis, sasaran strategis, target dan *Key Performance Indicator* (KPI).

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* diharapkan rumah sakit dapat mengembangkan aspek keuangan dan non keuangan dalam melakukan penilaian kinerja, sehingga nantinya diharapkan bahwa rumah sakit mampu menjadi institusi yang dapat memberikan kepuasan kepada para konsumen, karyawan yang berkomitmen tinggi dan kemudian akan menghasilkan surplus yang memadai. Hal inilah yang menjadi relevansi alternatif pengukuran kinerja yang ditawarkan peneliti. Semoga dapat membantu dan menjadi masukan bagi rumah sakit.

Kata kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Rumah Sakit

ABSTRACT

Regional General Hospital Doctor Mohammad Saleh Probolinggo is one Government-owned hospitals whose primary purpose is not for profit, but rather to the serviceconsumer. During this time in assessing its performance, Regional General Hospital Dr. Mohammad Saleh only focuses on the efficiency of the management of the Fund is toevaluate your budget income and expenses are already comparable with its realizationor not. This research aims to find out how the hospital's performance when using the Balanced Scorecard.

This research tries to provide solutions and build organizational performance measurement public sector-shaped hospital using Balanced Scorecard concept. The purpose of this study is to provide an overview of the preparation and design of the Balanced Scorecard in the Regional General Hospital Dr. Mohammad Saleh Probolinggo so that it becomes an alternative and reference for the hospital to measure its performance. The Balanced Scorecard translates not only the vision, mission, strategy, and corporate programkeseperangkat size, but also arranged forcomprehensive and integrated with the strategic objectives, strategic goals, targets and Key Performance Indicator (KPI).

Using the Balanced Scorecard to expect hospitals to develop financial and non financial aspects in conducting performance assessment, so that later the hoped thatthe hospital was able to become an institution that can provide satisfaction to our customers, employees who are committed and then will generate sufficient surplus. It became an alternative performance measurement relevancy to offer researchers Hopefully it can help and be input for the hospital.

Keywords: *performance, Balanced Scorecard, hospital*

RINGKASAN

Desain *Balanced Scorecard* Sebagai Penilaian Kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Mohammad Saleh Kota Probolinggo ; Azhar Purwawinata, 090810301163 ; 2014 ; 75 halaman ; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga diperlukan penggunaan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan aspek keuangan saja tetapi juga memperhatikan aspek-aspek non-keuangan. Maka Kaplan dan Norton membuat sistem pengukuran berbasis kinerja yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi tidak hanya dari aspek keuangan saja melainkan dari aspek nonkeuangan. Hal tersebut sejalan dengan organisasi sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari perusahaan berupa data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dan data sekunder yang berupa dokumen-dokumen perusahaan seperti visi, misi dan strategi; jumlah karyawan; jumlah pelanggan; dan lain-lain yang merupakan data historis yang telah tersusun dalam arsip.

Hasil penelitian ini adalah perancangan *Balanced Scorecard* Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Mohammad Saleh Probolinggo yang terdiri dari Peta Strategi RSUD Dr. Mohammad Saleh Probolinggo dengan 26 Sasaran Strategi dan 56 Ukuran Strategi yang terdiri dari *Lead Indicator* maupun *Lag Indicator* RSUD Dr. Mohammad Saleh Probolinggo.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum wr. wb.

Dengan memanjatkan syukur Alhamdulillah ke hadirat ALLAH S.W.T. atas segala nikmat, rahmat, dan taufik-NYA, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Desain Balanced Scorecard Sebagai Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Dr. Mohammad Saleh Kota Probolinggo”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

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

1. Bapak Dr. M. Fathorrazi, S.E., 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.
3. Bapak Rochman Effendi, SE., M.Si., Ak. selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
4. Ibu Kartika, SE., Msc., Ak. selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik, dan pengarahan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Drs. Imam Mas’ud, M.M., Ak.. selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf Fakultas Ekonomi Universitas Jember khususnya pada Jurusan S1 Akuntansi.
7. Kedua Orangtuaku tercinta, Bapak Sudi Purwanto dan Ibu Yunik Suswati, terima kasih untuk kasih sayang, kesabaran, dukungan, semangat, doa, dan pengorbanan selama ini.
8. Adikku tercinta Titianna Zakiah A, kakak-kakakku Mas Bayu dan Mas Dani dan semua keluarga yang telah banyak memberi motivasi dan membantu

segalanya.

9. Sahabat-sahabatku (Fari Setia Kurniyawan S, Riza Ramadhan, Bagus Putra Nugraha, Yohannes Anthony Ekaputra Fallo) dan teman seperjuangan Alfan Saiful Wathon, faqih Muqaddam, Kukuh Aji, Oeky Prasetyo WS, Fafan Adi.
10. Semua teman-teman kos Jalan Brantas 13 terima kasih atas kebersamaan dan kekompakan dikos selama ini.
11. Teman-temanku S1 Akutansi Reguler dan Nonreguler 2009, kakak tingkat dan adik tingkat terima kasih dan sukses buat kalian semua.
12. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu terselesainya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu penulis mohon kritik dan saran demi kemajuan penulisan berikutnya. Semoga ALLAH S.W.T. memberikan rahmat serta nikmat-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 19 Juli 2014

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
ABSTRACT	ix
RINGKASAN	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.3 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. LANDASAN TEORI	6
2.1 Kinerja	6
2.1.1 Pengertian Kinerja	6
2.1.2 Penilaian Kinerja	6
2.1.3 Penilaian Kinerja Tradisional	7
2.1.4 Penilaian Kinerja Organisasi Sektor Publik	7
2.2 Rumah Sakit	8
2.2.1 Pengertian Rumah Sakit	8

2.2.2 Penilaian Kinerja Rumah Sakit.....	10
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.3.2 Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3.3 Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.3.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.3.6 Hubungan Sebab Akibat ke-Empat Perspektif	20
2.3.7 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.4 Penelitian Terdahulu	21
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Pendekatan Penelitian	24
3.2 Fokus Penelitian	24
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	24
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	24
3.5 Metode Pengumpulan Data	25
3.6 Teknik Analisis Data	26
3.7 Pengujian Keabsahan Data.....	26
3.7.1 Triangulasi Data	27
3.8 Kerangka Penyelesaian Masalah.....	27
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	30
4.2 Visi, Misi, Tujuan dan Strategi.....	31
4.3 Struktur Organisasi	33
4.4 Analisis Lingkungan Strategis	38
4.5 Penyusunan dan Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	46
4.5.1 Perumusan Visi, Misi, Tujuan dan Strategi.....	46
4.5.2 Penentuan dan Identifikasi Perspektif	49
4.5.3 Perumusan Strategi, Sasaran Strategi dan Strategi Map.....	52
4.5.4 Penentuan Ukuran, Target dan Inisiatif Strategi.....	56

4.6 Hubungan Sebab Akibat ke-Empat Perspektif.....	63
4.7 Strategi Implementasi.....	64
4.7.1 Tahapan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	64
4.8 Cara Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	65
BAB 5. SIMPULAN , KETERBATASAN, DAN SARAN	73
5.1 Simpulan	73
5.2 Keterbatasan	74
5.3 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner dan Wawancara

Lampiran 2 Lain-lain

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Rerangka Penyelesaian Masalah.....	29
4.1 Matrik SWOT: RSUD Dr. Mohammad Saleh	43
4.2 Peta Strategi RSUD Dr. Mohammad Saleh	55

DAFTAR TABEL

	Halaman
4.1 Faktor Strategis Internal	41
4.2 Faktor Strategis Eksternal	42
4.3 Perspektif Finansial	57
4.4 Perspektif Pelanggan	58
4.5 Perspektif Bisnis Internal	59
4.6 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	61
4.7 <i>Rating Scale</i>	69
4.8 Contoh <i>Schedule Implementasi Balanced Scorecard</i>	71