

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH**

**DR. SOEROTO KABUPATEN NGAWI JAWA TIMUR**

**DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD***

**(Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* dan Metode  
Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan)**



**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Pada Fakultas Ekonomi Universitas  
Muhammadiyah Surakarta

Disusun oleh:

**NORMA SRIWAHYUNI**

**B. 200 080 157**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini telah membaca sripsi dengan judul :

**“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH  
DR. SOEROTO KABUPATEN NGAWI JAWA TIMUR DENGAN  
METODE *BALANCED SCORECARD* (Pengukuran Kinerja Dengan Metode  
*Balanced Scorecard* dan Metode Standar Pengukuran Jasa Pelayanan  
Kesehatan)”**

Nama : **Norma Sriwahyuni**

NIM : **B 200 080 157**

Penandatanganan berpendapat bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Maret 2012

Pembimbing

( Drs. Suyatmin, M.Si. )

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Surakarta

( Dr. Triyono, SE. M.Si )



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Jl. A. Yani Tromol Pos I Pabelan Kartasura Telp. (0271) 717417 Surakarta - 57102

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **NORMA SRIWAHYUNI**  
NIRM : **B 200 080 157**  
Jurusan : **AKUNTANSI**  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RSUD DR. SOEROTO  
KABUPATEN NGAWI JAWA TIMUR DENGAN METODE  
BALANCED SCORECARD (Pengukuran kinerja dengan Metode  
Balanced Scorecard dan Metode Standar Pengukuran Jasa Pelayanan  
Kesehatan)**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya buat dan serahkan ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari terbukti dan atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan, maka saya bersedia menerima sanksi apapun dari Fakultas Ekonomi dan atau gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Surakarta,.....

Yang membuat pernyataan,

.....

## MOTTO

Sesungguhnya sesudahnya kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain

dan hanya kepada Allah SWT kamu berharap

(Q.S. AL - Insyirah: 6-8)

Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu dan sesungguhnya yang demikian

itu sungguh berat, kecuali bagi orang-orang yang khusyu'

(Q.S. Al-Baqarah: 45)

Mengakui kekurangan diri adalah tangga untuk mencapai cita-cita dan berusaha mengisi kekurangan tersebut adalah

keberanian luar biasa

(Hamka)

Kemarin adalah masa lalu, dan masa lalu adalah sejarah yang dapat dijadikan contoh bagi kita. Hari ini adalah perjuangan untuk masa depan, masa depan adalah

cita-cita

(Kahlil Gibran)

Be My Self

Kegagalan adalah awal dari keberhasilan

Keyakinan adalah kunci dari kesuksesan

No body in perfect

(Norma Sriwahyuni)

## **PERSEMBAHAN**

**Karya kecil ini ku persembahkan untuk :**

- ❖ **Allah SWT dan Nabi Muhammad SAW pemberi ketajaman hati dan fikiran bagi peneliti,**
- ❖ **Bapak ku (Alm) Sumarno dan Ibu ku Idiyunngsih yang peneliti cintai, atas segala do'a yang selalu dipanjatkan,**
- ❖ **Keluarga Besar ku yang selalu mendukung.**
- ❖ **Seseorang yang senantiasa mengisi hari - hariku**
- ❖ **Temen - temen ku sealmameter Akuntansi 2008**

**SEMAAANGAAATTT !!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!**

## ABSTRAKSI

### **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR. SOEROTO KABUPATEN NGAWI JAWA TIMUR DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* dan Metode Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan)**

Adanya kekurangan pengukuran kinerja keuangan , maka diciptakan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan yang dikenal dengan istilah *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menyangkut empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Kosumen, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran-Pertumbuhan. Peneliti memilih studi kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur, karena selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan masih menitik beratkan pada aspek keuangan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dan sekunder. Sedangkan untuk teknik analisis data peneliti menggunakan teknik analisis komparatif yaitu membandingkan antara pengukuran kinerja dengan standar pengukuran jasa pelayanan kesehatan dan metode pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*. Hasil analisis yang sudah dilakukan peneliti kesimpulannya bahwa pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur memungkinkan untuk menerapkan *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja dengan perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran-pertumbuhan adalah baik. Sedangkan hasil analisa pengukuran kinerja dengan metode standar jasa pelayanan kesehatan adalah cukup baik.

Keyword : *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja, standar pengukuran pelayanan jasa kesehatan.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Warrohmatullohi Wabarokatuh.

Alhamdulillah peneliti panjatkan atas segala rahmat dan hidayah yang telah diberikan oleh Allah SWT sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini

Skripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Tmur Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Pengukuran Kinerja menggunakan Metode *Balanced Scorecard* dan Metode Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan) “. Penelitian ini disusun untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Penelitian ini tidak lepas dari bantuan material maupun moril kepada peneliti, serta bimbingan dan pengarahan yang telah diberikan oleh berbagai pihak. Untuk itu peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT, tiada daya upaya selain dari-Mu.
2. Nabi Muhammad SAW yang telah memperkenalkan pada Allah SWT, dan menunjukkan jalan yang benar dalam hidup..
3. Bapak Dr. Triyono, SE. M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
4. Bapak Dr. Fatchan Achyani, SE. M.Si. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
5. Bapak Drs. Suyatmin, M.Si. selaku pembimbing akademik dan dosen

pembimbing skripsi. Terima kasih atas bimbingan, arahan, waktu, dan masukan yang telah diberikan dari awal hingga akhir skripsi ini.

6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi yang telah memberikan ilmunya selama peneliti menuntut ilmu di Universitas Muhammadiyah Surakarta.
7. Segenap karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi Jawa Timur yang telah banyak membantu peneliti.
8. Bapak Sumarno (Alm) maafkan anakmu yang belum sempat membanggakanmu.
9. Ibu Idiyuningsih tersayang, terimakasih untuk lantunan do'a yang tanpa henti terucap dalam setiap helaian nafas, kasih sayang yang tak terbatas oleh ruang dan waktu serta nasehat untuk selalu melangkah dengan pasti. Tak ada kasih sayang yang tulus dan indah didunia ini, melainkan kasih sayang yang kalian curahkan kepadaku.
10. Kakak-kakakku (Mbak Anik, Mas Joko, Mbak Wur, Mbak Dady, dan Mas Yudy) yang senantiasa memberikan do'a, perhatian, motivasi dan dukungan.
11. Keponakanku Dhani, Dimas, Heksa dan Hany yang lucu, imut, nggemesin dan selalu membuatku terhibur, love you.
12. Keluarga besarku terima kasih kalian telah mendukungku.
13. Seseorang yang telah menemaniku selama ini dari jauh setia menemaniku dan memberikan dorongan, dengan sabar menjadi tempat pelampiasan amarahku dan terima kasih engkau telah membuatku semangat untuk menjalani kehidupan.
14. Temen-temen kelas E angkatan 2008 terimakasih atas kebersamaan kalian
15. "AD 2535 KV" Yang selalu setia mengantarku kemanapun pergi, terutama kalo sedang konsul...Makasih Yaa.



16. Semua pihak yang telah membantu dalam penelitian ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah kalian berikan.

Peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik yang membangun demi perbaikan skripsi ini.

Akhir kata, peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan, wawasan yang semakin luas bagi pembaca. Wassalamu'alaikum Warrohmatullohi Wabarokatuh

Surakarta, Februari 2012

Peneliti

( Norma Sriwahyuni )

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GRAFIK .....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Pembatasan Masalah .....	5
D. Tujuan Penelitian .....	5
E. Manfaat Penelitian .....	6
F. Sistematika Penulisan .....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
A. Konsep Pengukuran Kinerja .....	8

1. Definisi Kinerja .....	9
2. Pengukuran Kinerja .....	9
3. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	10
4. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	10
B. Penilaian Kinerja Sebelum <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
C. Konsep Visi, Misi, dan Strategi .....	12
D. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
1. Konsep Awal <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2. Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
3. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Visi Dan Strategi .....	15
4. Syarat-syarat Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
E. Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
1. Perspektif Keuangan .....	18
2. Perspektif Konsumen .....	20
3. Perspektif Proses Bisnis Internal. ....	23
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. ....	26
F. Industri Rumah Sakit. ....	29
G. Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	34
H. Model Kerangka Penelitian .....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
A. Jenis Penelitian .....	39
B. Objek Penelitian .....	39
C. Instrumen Penelitian .....	39

D. Sumber Data .....	40
E. Metode Pengumpulan Data .....	41
F. Metode Analisa Data .....	42
G. Operasional Variabel .....	43
1. Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan .....	43
2. Metode <i>Balanced Scorecard</i> .....	46
<b>BAB 1V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	50
1. Sejarah Berdirinya .....	50
2. Visi, Misi, Tujuan, dan Motto .....	52
3. Fasilitas Pelayanan .....	53
4. Struktur Organisasi .....	54
5. Rencana Strategik .....	57
B. Analisis Data .....	60
1. Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan .....	60
1) <i>Bed Occupancy Rate</i> (BOR) .....	60
2) <i>Length of Stay</i> (LOS) .....	61
3) <i>Turn Over Internal</i> (TOI) .....	62
4) Pasien Rawat Jalan .....	63
5) Pasien Rawat Inap .....	64
6) <i>Bed Turn Over</i> (BTO) .....	65
7) <i>Gross Death Rate</i> (GDR) .....	66
8) <i>Net Death Rate</i> (NDR) .....	67

2. Hasil Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan .....	68
3. Metode <i>Balanced Scorecard</i> .....	71
1) Perspektif Keuangan .....	71
2) Perspektif Konsumen .....	73
3) Perspektif Proses Bisnis Internal .....	78
4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	81
4. Hasil Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> .....	83
5. Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja .....	88
BAB V PENUTUP .....	90
A. Kesimpulan .....	90
B. Keterbatasan .....	91
C. Saran .....	91
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1V.1 Rencana Strategik .....	58
Tabel 1V.2 Ikhtisar Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan .....	69
Tabel IV.3 Hasil Standar Pengukuran Jasa Pelayanan Kesehatan .....	70
Tabel 1V.4 Rasio Pertumbuhan Pendapatan tahun 2008 – 2010 .....	72
Tabel 1V.5 Rasio Perubahan Biaya tahun 2008 – 2010 .....	73
Tabel 1V.6 Tabel Market Share tahun 2008-2010 .....	74
Tabel 1V. 7 Tabel <i>Costomer Retention</i> tahun 2008-2010 .....	75
Tabel 1V.8 Tabel <i>Costomer Acquisition</i> tahun 2008-2010 .....	76
Tabel 1V.9 Tabel <i>Customer Satisfaction</i> tahun 2008-2010 .....	77
Tabel 1V.10 Tabel <i>Innovation</i> tahun 2008-2010 .....	79
Tabel 1V.11 Tabel <i>Operation Process</i> tahun 2008-2010 .....	80
Tabel 1V.12 Data Waktu Pelayanan Pasien tahun 2008-2010 .....	81
Tabel IV.13 Tabel Kapabilitas Karyawan tahun 2008 – 2010 .....	82
Tabel IV.14 Tabel Komitmen Karyawan tahun 2008 – 2010 .....	83
Tabel 1V.15 Skor dan Kriteria Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> .....	86
Tabel 1V.16 Ikhtisar Metode <i>Balanced Scorecard</i> tahun 2008-2010 .....	87

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1V.1 Grafik BOR tahun 2008 – 2010 .....	60
Grafik 1V.2 Grafik LOS tahun 2008 – 2010 .....	61
Grafik 1V.3 Grafik TOI tahun 2008 – 2010 .....	62
Grafik 1V.4 Grafik Rawat Jalan tahun 2008 – 2010 .....	63
Grafik 1V.5 Grafik Rawat Inap tahun 2008 – 2010 .....	64
Grafik 1V.6 Grafik BTO tahun 2008 – 2010 .....	65
Grafik 1V.7 Grafik GDR RSUD tahun 2008 – 2010 .....	66
Grafik 1V.8 Grafik BTO tahun 2008 – 2010 .....	67

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 11.1 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi dan Strategi .....	15
Gambar 11.2 Perspektif Konsumen .....	21
Gambar 11.3 Perspektif Konsumen .....	23
Gambar 11.4 Perspektif Bisnis Internal .....	26
Gambar 11.5 Perspektif Pembelajaran-Pertumbuhan .....	29
Gambar IV.1 Struktur Organisasi .....	56



## **DAFTARLAMPIRAN**

Lampiran 1 Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2008-2010

Lampiran 2 Kondisi Ketenagakerjaan Tahun 2008-2010

Lampiran 3 Surat Keterangan Penelitian