# PENGUKURAN KINERJA DENGAN ELEMEN-ELEMEN

# *BALANCED SCORECARD*

**( Studi Empiris RSUD Pandan Arang Boyolali )**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Tugas Dan Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Disusun Oleh :

**MONICA ANNISA SUHERMAN**

**NIM. B 200 100 314**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2014**

**PENGESAHAN**

Yang bertandatangan dibawah ini telah membuat Skripsi dengan judul:

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN ELEMEN-ELEMEN *BALANCED SCORECARD* ( Studi Empiris RSUD Pandan Arang Boyolali )**

Yang ditulis oleh:

**MONICA ANNISA SUHERMAN**

**NIM. B 200 100 314**

Penandatanganan berpendapat bahwa Usulan Penelitian tersebut telah memenuhi syarat untuk diterima.

Surakarta, Desember 2014

| Co Pembimbing | Pembimbing |
|---|---|
| **(Shinta Permata Sari, SE.)** | **(Drs. Wahyono, M.A., Ak.)** |

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Surakarta

**(Dr. Triyono, S.E., M.Si.)**

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. A. YaniTromolPos 1 PabelanKartosuroTelp. (0271) 717417 Surakarta - 57102

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

| | |
|---|---|
| Nama | : **MONICA ANNISA SUHERMAN** |
| NIRM | : **10.6.106.02030.50314** |
| Jurusan | : **AKUNTANSI** |
| Judul Skripsi | : **PENGARUH KINERJA DENGAN ELEMEN - ELEMEN BALANCED SCORECARD (StudiEmpiris RSUD PandanArangBoyolali )** |

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang saya buat dan serahkan ini merupakan hasil karya saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dan ringkasan-ringkasan yang semuanya yang 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 Bisnis dan atau gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas Muhammadiyah Surakarta batal saya terima.

Surakarta, Desember 2014

Yar METERAI TEMPEL taan

9CD5FACF471482596

6000 DJP

MONIC ERMAN

# *MOTTO*

*Jangan lihat masa lampau dengan penyesalan, jangan lupa lihat masa depan dengan ketakutan, tapi lihatlah sekitar anda dengan penuh kesadaran.*

*( James Thurber )*

*Sesuatu yang belum dikerjakan, seringkali tampak mustahil, kita baru yakin kalau kita berhasil melakukannya dengan baik*

*( Evelyn Underhill )*

*Kebanggaan kita yang terbesar adalah bukan tidak pernah gagal, tetapi bangkit kembali setiap kali kita jatuh.*

*( Confusius )*

*Masa depan tergantung dengan pada apa yang kita lakukan hari ini*

*( Mahatma Gandhi )*

# PERSEMBAHAN

Sebagai wujud rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa dan terima kasih atas segala rahmat-Nya yang telah diberikan, penulis persembahkan karya sederhana ini dengan tulus kepada :

- Mama Antin Sri Suhartini dan papa Herman Yosef tercinta, terimaksih atas doa dan kasih sayang yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
- Untuk adikku Rendra Andhika dan Roro Cyntia serta keponakanku terlucu Albertus Gusti terima kasih atas motivasi dan semangat yang diberikan kepada penulis agar bisa menyelesaikan studi S1.
- Teman-teman tercinta Rahma, Riana, Lisa, Dewi, Desi, Susi, Amanda, Enni, Nia, Roberth, Riri (Upin), Putri, Angel, Dias, Utta terima kasih atas dukungan dan motivasi yang diberikan kepada penulis agar dapat menyelesaikan skripsi dengan penuh semangat dan terima kasih atas kenangan terindah selama ini.
- Teristimewa Adrean Nababan yang saat ini masih menempuh studi terima kasih selama ini telah membantu, memberikan dukungan, serta doa kepada penulis agar studi cepat selesai dengan maksimal.
- Keluarga besar Mama dan papa di Solo dan Surabaya, terima kasih atas semangat dan doa yang kalian berikan kepada penulis.

- Karyawan dan Karyawati RSUD Pandan Arang Boyolali yang telah memperbolehkan penulis untuk melakukan penelitian di RSUD Pandan Arang Boyolali.
- Almamater UMS tercinta.

# KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Dengan mengucap rasa puji syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat, rahmat dan hidayah-Nya,akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **"PENGUKURAN KINERJA DENGAN ELEMEN-ELEMEN *BALANCED SCORECARD* (Studi Empiris pada RSUD Pandan Arang Boyolali)".** Skripsi ini disusun dengan maksud untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan program pendidikan Strata 1 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung hingga selesainya skripsi ini. Maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Triyono, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
2. Bapak Zulfikar, SE, M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
3. Bapak Drs. Wahyono, M.A., Ak., dan Ibu Shinta Permata Sari, SE., selaku dosen pembimbing skripsi yang penuh kasih dan sabar dalam membimbing penulis.

4. Ibu Mujiyati, Dra. Ak. M.Si., selaku dosen pembimbing akademik terima kasih selama ini dengan penuh kesabaran membantu penulis untuk menempuh kuliah di UMS tercinta.
5. Segenap Bapak dan Ibu Dosen yang banyak memberikan kontribusi kepada penulis.
6. Keluarga tercinta atas motivasi dan doa tulus yang selalu menyemangati penulis.
7. Sahabat-sahabatku tercinta terima kasih atas dukungan kalian.
8. Almamater yang telah memberikan peluang menggapai masa depan.
9. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari sempurna, namun penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulisan selanjutnya. Masukan baik kritik maupun saran yang bersifat membangun demi perbaikan skripsi ini sangat penulis harapkan.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

Surakarta, Desember 2013

Penulis

# DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL ..... i

HALAMAN PENGESAHAN ..... ii

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI ..... iii

HALAMAN MOTTO ..... iv

HALAMAN PERSEMBAHAN ..... v

KATA PENGANTAR ..... vii

DAFTAR ISI ..... ix

DAFTAR TABEL ..... xiii

DAFTAR GAMBAR ..... xiv

DAFTAR LAMPIRAN ..... xv

ABSTRAKSI ..... xvi

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang ..... 1

B. Rumusan Masalah ..... 6

C. Tujuan Penelitian ..... 7

D. Manfaat Penelitian ..... 7

E. Sistematika Penulisan Skripsi ..... 8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Sistem Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja ..... 9

2. Tujuan Pengukuran Kinerja ..... 9

3. Pengukuran Kinerja Tradisional ..... 10

B. *Balanced Scorecard*

1. Awal Perkembangan *Balanced Scorecard* ..... 11

2. Definisi *Balanced Scorecard* ..... 12

3. Manfaat *Balanced Scorecard* ..... 13

4. Keunggulan *Balanced Scorecard* ..... 13

5. Kelemahan *Balanced Scorecard* ..... 17

6. Aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* ..... 17

7. Cara Pengukuran *Balanced Scorecard* ..... 21

C. Penelitian Terdahulu ..... 26

D. Kerangka Pemikiran ..... 29

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Objek Penelitian ..... 34

B. Desain Penelitian ..... 34

C. Objek Penelitian ..... 35

D. Data dan Sumber Data ..... 35

E. Metode Pengumpulan Data ..... 36

F. Teknik Analisis Data ..... 37

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum RSUD Pandan Arang Boyolali ..... 43

1. Profil RSUD Pandan Arang Boyolali ..... 43

2. Struktur Organisasi ..... 44

3. Visi, Misi, Janji Layanan, Motto ..... 45

4. Jenis Pelayanan dan Fasilitas RSUD Pandan Arang Boyolali ..... 46

B. Pengukuran Kinerja RSID Pandan Arang Boyolali dan menggunakan *Balanced Scorecard* ..... 49

1. Perspektif Keuangan ..... 49

2. Perspektif Pelanggan ..... 52

3. Perspektif Proses Bisnis Internal ..... 56

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ..... 61

C. Hasil Penilaian Kinerja RSUD Pandan Arang Boyolali dengan Elemen-elemen *Balanced Scorecard* ..... 64

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan ..... 69

B. Keterbatasan Penelitian ..... 70

C. Saran ..... 70

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Halaman


Tabel II.1 Empat Perspektif *Balanced Scorecard*..... 18

Tabel II.2 Kriteria Keseimbangan..... 22

Tabel III.1 Kriteria Keseimbangan..... 42

Tabel IV.1 Rasio Pertumbuhan Pendapatan..... 51

Tabel IV.2 Rasio Perubahan Biaya ..... 52

Tabel IV.3 Pengukuran Akuisisi Pelanggan..... 53

Tabel IV.4 Pengukuran Realisasi Pelanggan..... 54

Tabel IV.5 Rata-rata Kuestioner Kepuasan Pelanggan ..... 55

Tabel IV.6 Data Waktu Pelayanan Pasien..... 58

Tabel IV.7 Rata-rata Nilai BOR..... 58

Tabel IV.8 Rata-rata Nilai ALOS..... 59

Tabel IV.9 Rata-rata Nilai TOI ..... 59

Tabel IV.10 Rata-rata Nilai BTO ..... 60

Tabel IV.11 Rata-rata Nilai GDR..... 60

Tabel IV.12 Rata-rata Nilai NDR..... 61

Tabel IV.13 Peningkatan Komitmen Karyawan ..... 62

Tabel IV.14 Peningkatan Kapabilitas Karyawan ..... 63

Tabel IV.15 Rata-rata Tabulasi dan Kuestioner Kinerja Karyawan..... 64

Tabel IV.16 Skor Penilaian *Balanced Scorecard*..... 64

Tabel IV.17 Ikhtisar Kinerja Rumah Sakit..... 67

# DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar II.1 Kerangka Pemikiran Penelitian..... 30

Gambar IV.1 Skor Penilaian Elemen-elemen *Balanced Scorecard*..... 65

Gambar IV.2 Hasil Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard..... 68

# DAFTAR LAMPIRAN


| | |
|---|---|
| LAMPIRAN 1 | Laporan Keuangan RSUD Pandan Arang Boyolali |
| LAMPIRAN 2 | Laporan BOR, ALOS, TOI, BTO NDR, GDR |
| LAMPIRAN 3 | Laporan Peningkatan Komitmen Karyawan |
| LAMPIRAN 4 | Hasil Kunjungan Pasien Rawat Inap |
| LAMPIRAN 5 | Laporan Kunjungan Pasien Rawat Inap |
| LAMPIRAN 6 | Struktur Organisasi |
| LAMPIRAN 7 | Kuestioner Kepuasan Pelanggan |
| LAMPIRAN 8 | Tabulasi Kuestioner Kepuasan Pelanggan |
| LAMPIRAN 9 | Kuestioner Kinerja Karyawan |
| LAMPIRAN 10 | Tabulasi Kuestioner Kinerja Karyawan |

# ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja RSUD Pandan Arang Boyolali dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Selama ini dalam menilai kinerja rumah sakit menekankan pada aspek keuangan. Penilaian tersebut kurang menggambarkan kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* mempertimbangkan baik aspek keuangan dan non keuangan. Pengukuran *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil data selama 3 tahun, yaitu dari tahun 2011-2013. Data dianalisis dengan analisis komparatif dengan melakukan evaluasi kinerja rumah sakit antar periode kemudian dibandingkan dengan target yang sebelumnya di tetapkan dan kemudian diberi skor sesuai kriteria. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari kuestioner pasien dan karyawan serta wawancara, data sekunder diperoleh dari data yang didapat dari rumah sakit.

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa hasil perspektif finansial dinilai cukup baik namun pada pertumbuhan biaya masih dianggap kurang karena mengalami kenaikan jumlah dari tahun ke tahun. Prespektif pelanggan/pasien sudah dianggap baik, sedangkan perspektif bisnis internal sudah cukup baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah baik namun pelatihan karyawan masih dianggap kurang karena tidak sesuai target.



Kata kunci : *balanced scorecard*, kinerja , rumah Sakit

*ABSTARCT*

*This study aims to survey the performance of Pandan Arang Boyolali hospitals using the Balanced Scorecard method. All this time, the assessment for performance of hospitals emphaste on the financial aspect. The assessment, can not describe overall of hospital performance. Performance survey with Balanced Scorecard method considering both financial and non-financial aspects. Balanced Scorecard use four perspectives to survey: financial perspective, customer perspective, internal business processes perspective, and learning and growth perspective.*

*This study analyze three years data, from 2011-2013 using a comparative analysis. The analyze is done to evaluate hospital performance between periods and then compared with the previous target in the set of scored according to the criteria. The sources of data are primary and secondary sources. Primary sources obtained from the patient and official questionnaires and interviews. Secondary sources obtained from the hospital.*

*The results, show that the financial perspective is considered quite good, but the growth is still considered to be less because of the less increase. Customers perspective is considered good, while the internal business perspective is good enough. Learning and growth perspective is good but staff training is still considered to be less because it does not match to the target.*

*Keywords: balanced scorecard, performance, hospital*