



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

TESIS

**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD
UNTUK PENGUKURAN KINERJA PADA
AKADEMI PERAWATAN GIRI Satria Husada
WONOGIRI**

Diajukan oleh :

DEWI ATTUTIANINGRUM

No. Mhs. : 98.268/PS/MM

Nirm : 980051051302130024

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR MAGISTER MANAJEMEN**

1999



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

TulisOris199

TANDA PERSETUJUAN TESIS

Nama : Dewi Attutianingrum
Nomor Mahasiswa : 98.268/PS/MM
NIRM : 980051051302130024
Konsentrasi : KEUANGAN
Judul tesis : Analisis Penerapan Balanced Scorecard Untuk
Pengukuran Kinerja Pada Akademi Perawatan Giri Satria
Husada Wonogiri

Tanggal, 14-9-1999

Tanggal, 14-9-1999

Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Indra Wijaya, MBA, Akt.


Drs. HY Sri Widodo, MM., Akt.



Direktur Program,


Dr. Ir. Peter F. Kaming, M. Eng.

INTISARI

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN KINERJA PADA AKADEMI PERAWATAN GIRI SATRIA HUSADA WONOGIRI

(Dewi Attutianingrum, 1999, 78 hal.)

Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri berdasar analisis *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja dilakukan melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk mengetahui hubungan antara keempat perspektif *Balanced Scorecard* diukur dengan menggunakan analisa korelasi linier tunggal.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner, wawancara dan observasi. Responden terdiri atas pihak pengelola, staf dan mahasiswa Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mempunyai keterkaitan satu sama lain dan merupakan satu kesatuan pengukuran kinerja yang komprehensif. Hasil pengukuran korelasi antara keempat perspektif *Balanced Scorecard* pada Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri menunjukkan klasifikasi sedang, yaitu sebesar 56 %.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas semua berkat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul :

“ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN KINERJA PADA AKADEMI PERAWATAN GIRI SATRIA HUSADA WONOGIRI”

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat mencapai gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Pada kesempatan yang berharga ini penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Dr. Indra Wijaya, MBA, Akt. dan Drs. HY. Sri Widodo, MM, Akt., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penulisan tesis ini.
2. dr. Sam Santoso selaku Direktur Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri beserta staf yang telah membantu dalam pengumpulan data tesis ini.
3. Bapak dan ibu yang telah memberikan doa restu dan dorongan semangat baik secara moril maupun materiil.

Semoga tesis ini berguna, terutama bagi penulis sendiri dan tentunya juga bagi pembaca semua.

Wonogiri, September 1999
Penulis

Dewi Attutianingrum

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	
INTISARI	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I	PENDAHULUAN
1.1.	Latar Belakang Masalah 1
1.2.	Perumusan Masalah 5
1.3.	Batasan Masalah 5
1.4.	Manfaat Penelitian 5
1.5.	Tujuan Penelitian 6
1.6.	Metodologi Penelitian 6
1.6.1.	Metode Pengumpulan Data 6
1.6.2.	Metode Pengukuran Data 7
1.6.3.	Teknik Analisis Data 8
1.7.	Sistematika Penulisan 8
BAB II	LANDASAN TEORI
2.1.	Pengertian Pengukuran Kinerja 10
2.1.1.	Perubahan Lingkungan Usaha dan Akuntansi Manajemen Tradisional 12
2.1.2.	Relevansi Tolok Ukur Keuangan 15

2.2.	<i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.1.	Tiga Prinsip Yang Menghubungkan <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Strategi	18
2.2.2.	Penerapan Visi dan Strategi Melalui Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.2.3.	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategik	29
BAB III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
3.1.	Sejarah Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	33
3.2.	Visi dan Strategi Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	33
3.3.	Program Pendidikan Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	35
3.4.	Struktur Organisasi	38
3.5.	Tata Kerja Organisasi	41
3.6.	Hubungan Kerja	42
3.7.	Fasilitas Dasar dan Penunjang	43
3.8.	Perkembangan Jumlah Mahasiswa	45
3.9.	Rencana Induk Pengembangan (RIP) Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	46
BAB IV	ANALISIS DATA	
4.1.	Perspektif Keuangan	47
4.1.1.	<i>Return On Assets</i>	50
4.1.2.	Peningkatan Laba Bersih	51
4.1.3.	<i>Profit Margin</i>	52
4.1.4.	Pertumbuhan Pendapatan	53

4.2.	Perspektif Pelanggan	54
4.2.1.	Penambahan Jumlah Karyawan (<i>Customer Acquisition</i>)	54
4.2.2.	<i>Customer Retention</i>	55
4.2.3.	Pelayanan Tepat Waktu (<i>On Time Service</i>)	56
4.3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	57
4.3.1.	<i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i>	57
4.3.2.	<i>Service Error Rate</i>	58
4.3.3.	<i>Complaint Frequency</i>	59
4.4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	59
4.4.1.	<i>Replacement Rate (Net Labour Turn Over)</i>	59
4.4.2.	Nilai Tambah Tiap Karyawan (<i>Value Added per Employee</i>)	61
4.4.3.	Tingkat Absensi	62
4.5.	Hubungan Antara Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	63
4.5.1.	Analisa Korelasi Linier Antara Perspektif Keuangan (ROA) dan Perspektif Proses Bisnis Internal (MCE)	64
4.5.2.	Analisa Korelasi Linier Antara Perspektif Pelanggan (<i>On Time Service</i>) dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Tingkat Absensi)	64
4.5.3.	Analisa Korelasi Linier Antara Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Service Error Rate</i>) dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Value Added per Employee</i>)	65
4.5.4.	Analisa Korelasi Linier Antara Perspektif Keuangan (ROA) dan Perspektif Pelanggan (<i>On Time Service</i>)	66

4.5.5.	Analisa Korelasi Linier Antara Perspektif Pelanggan (<i>On Time Service</i>) dan Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Service Error Rate</i>)	67
4.5.6.	Analisa Korelasi Linier Antara Perspektif Keuangan (ROA) dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Replacement Rate</i>)	68
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Kesimpulan	70
5.2.	Saran	73
DAFTAR PUSTAKA		74
LAMPIRAN		76

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Program Pendidikan Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri Tahun I	36
Tabel 3.2 Program Pendidikan Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri Tahun II	37
Tabel 3.3 Program Pendidikan Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri Tahun III	38
Tabel 4.1 Neraca Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri (per 30 Juni)	48
Tabel 4.2 Laporan Laba Rugi Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri (per 30 Juni)	49
Tabel 4.3 Rata-rata Total Aktiva	50
Tabel 4.4 <i>Return On Assets</i> Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	50
Tabel 4.5 Peningkatan Laba Bersih Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	51
Tabel 4.6 <i>Profit Margin</i> Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	52
Tabel 4.7 Pertumbuhan Pendapatan Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	53
Tabel 4.8 Penambahan Jumlah Pelanggan Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	54
Tabel 4.9 <i>Customer Retention</i> Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	55
Tabel 4.10 <i>On Time Service</i> Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	56
Tabel 4.11 <i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i>	57

Tabel 4.12	<i>Service Error Rate</i> Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	58
Tabel 4.13	<i>Complaint Frequency</i>	59
Tabel 4.14	<i>Replacement Rate</i>	60
Tabel 4.15	Nilai Tambah Tiap Karyawan	61
Tabel 4.16	Tingkat Absensi	62
Tabel 4.17	Analisa Korelasi Linier Antara ROA dan MCE	64
Tabel 4.18	Analisa Korelasi Linier Antara <i>On Time Service</i> dan Tingkat Absensi	65
Tabel 4.19	Analisa Korelasi Linier Antara <i>Service Error Rate</i> dan <i>Value Added per Employee</i>	66
Tabel 4.20	Analisa Korelasi Linier Antara ROA dan <i>On Time Service</i> ...	67
Tabel 4.21	Analisa Korelasi Linier Antara <i>On Time Service</i> dan <i>Service Error Rate</i>	68
Tabel 4.22	Analisa Korelasi Linier Antara <i>Replacement Rate</i> dan ROA	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 4 (Empat) Proses Manajemen Strategik	29
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Akademi Perawatan Giri Satria Husada Wonogiri	39

