
 KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA	DEKRET DITANPAKAN KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
Tgl. terbit	15 DEC 2006
Keperintah	2194/EA/Hd.12/2006
Kategori	Rf 658.4012 IND 06
Sekolah/Departemen :	

 KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN REPUBLIK INDONESIA	DEKRET DITANPAKAN KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
--	---

**EVALUASI KINERJA
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
PADA RUMAH SAKIT CAKRA HUSADA KLATEN**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

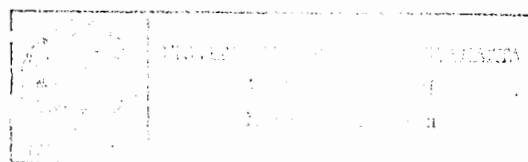


Disusun Oleh :

INDRA PRASETYA ADI

NPM : 00 04 12383

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
JANUARI, 2006**



SKRIPSI

EVALUASI KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT CAKRA HUSADA KLATEN

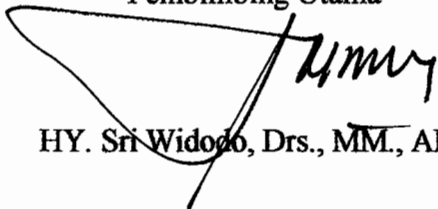
Disusun Oleh :

Indra Prasetya Adi

NPM 00 04 12383

Telah dibaca dan disetujui Oleh :

Pembimbing Utama



HY. Sri Widodo, Drs., MM., AKT.

Tanggal 11 Januari 2005

**EVALUASI KINERJA
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
PADA RUMAH SAKIT CAKRA HUSADA KLATEN
SKRIPSI**

YANG DIPERSIAPKAN DAN DISUSUN OLEH

INDRA PRASETYA ADI

NPM : 00 04 12383

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal 5 Januari 2006 dan telah dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Susunan Panitia Penguji

Ketua Panitia Penguji

(Anastasia Susty A., Dra., M.Si., Akt.)

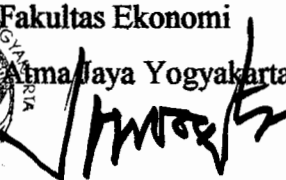
Anggota Panitia Penguji

(HY. Sri Widodo, Drs., MM., Akt.)

Anggota Panitia Penguji

(Agus Budi R., Drs., MSI Akt.)

Yogyakarta, 5 Januari 2006

**Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

X. Suwanto, MS.

PERNYATAAN

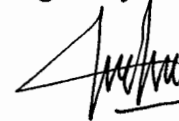
Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

EVALUASI KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT CAKRA HUSADA KLATEN

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan secara langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan/ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam bentuk catatan kaki dan daftar pustaka. Apabila kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian / seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta

Yang Menyatakan



Indra Prasetya Adi

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “ **EVALUASI KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT CAKRA HUSADA KLATEN** ” ini dapat diselesaikan. Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Dengan keterbatasan waktu, tulisan ini masih kurang dari kesempurnaan, tetapi diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak manajemen Rumah Sakit Cakra Husada Klaten serta memberikan manfaat dan pengetahuan tentang Balanced Scorecard kepada para pembaca.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

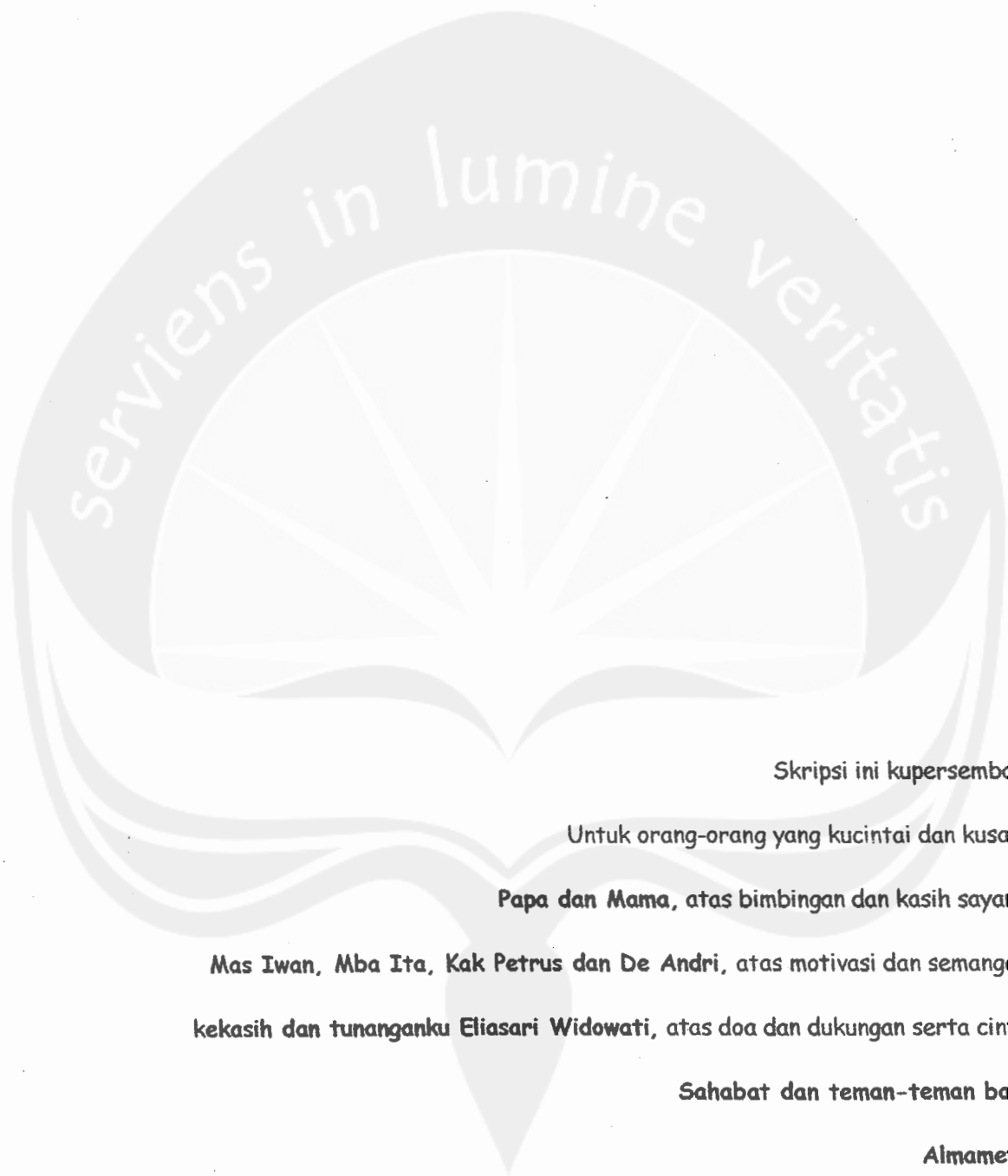
1. Bapak FX. Suwanto, Dr. MS., selaku dekan fakultas ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
2. Bapak Ch. Heni Kurniawan, Drs., M.Si., selaku ketua program studi Akuntansi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
3. Bapak HY. Sri Widodo, Drs., MM., Akt., selaku dosen pembimbing dan sekaligus dosen penguji skripsi, atas segala bimbingan, pengarahan dan dukungannya dalam penyusunan skripsi ini.

4. Bapak Noeroel Soeherman selaku direktur Rumah Sakit Cakra Husada Klaten atas ijin yang diberikan dalam memperoleh data dan menyebarkan kuesioner untuk keperluan penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Edy dan Bapak Agus Susanto sebagai staf Rumah Sakit Cakra Husada Klaten atas segala bantuannya.
6. Papa dan Mama, yang selalu mendoakan dan memberikan bimbingan serta dukungan baik materi maupun non materi sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.
7. Mas Iwan, Mba Ita, Kak Petrus, dan De Andri atas semangat dan dukungannya.
8. Kekasih dan Tunanganku Eliasari Widowati, atas doa, dukungan, motivasi dan cintanya. Aku sangat cinta dan sayang kamu selamanya, muaaaaaah 1 juta x ☺.
LINDRA FOREVER!!!!!!!!!!!!
9. Sahabat dan teman-teman baikku kelas F angkatan 2000 (Norman, Samuel, Van Rio, Venantius, Boim)

Akhirnya dengan rendah hati penulis mengharapkan semoga hasil penelitian ini dapat berguna bagi para pembaca. Untuk itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari pembaca yang sangat berguna bagi perkembangan dan kemajuan penelitian ini selanjutnya.

Yogyakarta, Desember 2005

Indra Prasetya Adi
00 04 12383



Skripsi ini kupersembahkan
Untuk orang-orang yang kucintai dan kusayangi
Papa dan Mama, atas bimbingan dan kasih sayangnya
Mas Iwan, Mba Ita, Kak Petrus dan De Andri, atas motivasi dan semangatnya
kekasih dan tunanganku Eliasari Widowati, atas doa dan dukungan serta cintanya
Sahabat dan teman-teman baikku,
Almameterku

“ Janganlah hendaknya kamu kuatir tentang apapun juga, tetapi nyatakanlah dalam segala hal keinginanmu kepada Allah dalam doa dan permohonan dengan ucapan syukur” Filipi 4:6

“Sebab segala sesuatu adalah dari Dia, dan oleh Dia, dan kepada Dia : Bagi Dialah kemuliaan sampai selama-lamanya!” Roma 11:36



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	II
HALAMAN PENGESAHAN	III
HALAMAN PERNYATAAN.....	IV
KATA PENGANTAR	V
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	VII
DAFTAR ISI	IX
DAFTAR GAMBAR	XIII
DAFTAR TABEL	XIV
INTISARI	XV
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Batasan Masalah	8
1.4. Tujuan Penelitian	9
1.5. Manfaat Penelitian	9
1.6. Metode Penelitian	10
1.6.1. Obyek Penelitian	10
1.6.2. Data yang dikumpulkan	10
1.6.3. Metode Pengumpulan Data	10
1.6.4. Metode Analisis Data	12

1.6.4.1. Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard	12
1.6.4.2. Tolok Ukur Setiap Perspektif	13
1.6.4.3. Alat Analisis Data	15
1.7. Sistematika Penulisan	16

BAB II BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR

KINERJA ORGANISASI	18
2.1. Pengertian Kinerja	18
2.2. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	19
2.3. Tujuan Pengukuran Kinerja	23
2.4. Alat Pengukuran Kinerja	24
2.5. Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi..	27
2.6. Sejarah Balanced Scorecard	27
2.7. Pengertian Balanced Scorecard.....	30
2.8. Empat Perspektif Balanced Scorecard.....	32
2.8.1. Perspektif Keuangan	32
2.8.2. Perspektif Pelanggan.....	33
2.8.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	36
2.8.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	37
2.9. Hubungan Keempat Perspektif dalam Balanced Scorecard	38
2.10. Keunggulan dan Keterbatasan Balanced Scorecard	40
2.11. Pengertian Visi, Misi, Tujuan dan Strategi	41
2.12. Tahapan Dalam Merancang Balanced Scorecard	42

BAB III GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT CAKRA HUSADA	44
3.1. Sejarah Berdirinya Rumah Sakit Cakra Husada	44
3.2. Motto, Visi, Misi, Tata Nilai, dan Tujuan RS Cakra Husada	45
3.3. Gambaran Rumah Sakit Cakra Husada	47
3.3.1. Lokasi	47
3.3.2. Tenaga kerja	48
3.3.3. Pelayanan Medis dan Penunjang medis	48
3.3.4. Struktur dan Penjabaran Tugas Rumah Sakit Cakra Husada	49
3.4. Kinerja Rumah Sakit Cakra Husada Klaten	50
BAB IV ANALISIS DATA	53
4.1. Merumuskan Rancangan Balanced Scorecard Berdasarkan Kondisi Rumah Sakit Cakra Husada Klaten	53
4.2. Visi dan Misi	55
4.3. Hubungan antara Visi, Misi dan Strategi dengan Perspektif	56
4.4. Tujuan, Sasaran, dan target serta Tolok Ukur Kinerja	58
4.5. Mendesain Kartu Scorecard untuk Pengukuran Kinerja	60
4.6. Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Cakra Husada dengan Pendekatan Balanced Scorecard	62
4.6.1. Pengukuran Kinerja perspektif Keuangan	62
4.6.1.1. Pertumbuhan Pendapatan	63
4.6.1.2. Margin Laba Operasi	63
4.6.2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan	64
4.6.2.1. Persentase Keluhan Pasien	64

4.6.2.2. Pertumbuhan Pasien Baru.....	65
4.6.2.3. Retensi Pasien.....	66
4.6.2.4. Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	67
4.6.3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	70
4.6.3.1. Jumlah Kerjasama dengan Institusi Kesehatan lain.....	70
4.6.3.2. Waktu Tunggu Obat Per Resep.....	71
4.6.3.3. Waktu Tunggu Pasien Rawat Inap	72
4.6.4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran....	73
4.6.4.1. Tingkat Kepuasan Karyawan.....	73
4.6.4.2. Persentase Karyawan yang Dididik dan dilatih.....	75
4.7. Pembahasan.....	76
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1. Kesimpulan	78
5.2. Saran	80
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	XVI
LAMPIRAN.....	XVII

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Gambar The Customer Perspective Core Measurement	34
Gambar 2.2. Gambar The Customer Value Proposition	34
Gambar 2.3. Gambar Hubungan Keempat Perspektif Balanced Scorecard	36
Gambar 3.1. Gambar Bagan Struktur Organisasi RS Cakra Husada	52
Gambar 4.1. Gambar Hubungan antara Visi, Misi, dan Strategi dengan Perspektif serta Tujuan Strategisnya	57

DAFTAR TABEL

Tabel 3.01. Distribusi Tenaga Kerja Pada Rumah Sakit Cakra Husada	43
Tabel 4.01. Tabel Tujuan, Target serta Tolok Ukur	58
Tabel 4.02. Tabel Indikator Kinerja RS Cakra Husada Klaten	59
Tabel 4.03. Tabel Rancangan Balanced Scorecard RS Cakra Husada	60
Tabel 4.04. Tabel Pertumbuhan Pendapatan Tahun 2003 dan 2004	63
Tabel 4.05. Tabel Margin Laba Operasi Tahun 2003 dan 2004	64
Tabel 4.06. Tabel Persentase Keluhan Pasien Tahun 2003 dan 2004	65
Tabel 4.07. Tabel Pertumbuhan Pasien Baru Tahun 2003 dan 2004	66
Tabel 4.08. Tabel Retensi Pasien Tahun 2003 dan 2004	67
Tabel 4.09. Tabel Analisis Rata – Rata Hitung Kepuasan Pelanggan	68
Tabel 4.10. Tabel Kerjasama RS Cakra Husada dengan Institusi lain	70
Tabel 4.11. Tabel Rata – Rata Waktu Tunggu Obat Per Resep	71
Tabel 4.11. Tabel Rata – Rata Waktu Tunggu Pasien Rawat Inap	72
Tabel 4.13. Tabel Analisis Rata – Rata Hitung Kepuasan Karyawan	74
Tabel 4.14. Tabel Persentase Karyawan Ikut Diklat	75
Tabel 4.15. Tabel Kartu Score Rumah Sakit Cakra Husada Klaten	76

**EVALUASI KINERJA
DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
PADA RUMAH SAKIT CAKRA HUSADA KLATEN**

Disusun oleh :

Indra Prasetya Adi

NPM : 00 04 12383

Pembimbing Utama

HY. Sri Widodo, Drs., MM., Akt

Intisari

Dalam era revolusi informasi yang sedang berlangsung saat ini, dunia usaha menghadapi perubahan lingkungan dengan karakteristik yang jauh berbeda dari sebelumnya. Dalam lingkungan yang baru ini sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya didasarkan atas pengukuran keuangan saja sudah tidak lagi memadai sebab sistem pengukuran seperti itu kurang memberikan informasi yang lengkap. Untuk mengatasi hal itu, Kaplan dan Norton merancang Balanced Scorecard yang meliputi informasi keuangan dan non keuangan yang dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan manajemen saat ini. Sistem ini terdiri empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi penerapan balanced scorecard berdasarkan kondisi Rumah Sakit Cakra Husada sebagai pedoman dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, serta untuk mengukur kinerja Rumah Sakit Cakra Husada dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard.