
 KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA	PERMINTAAN KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
	7 - DEC 2006
	2155/EA/Hd.12/2006
	Rf650.4012 LIA 06

 KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA	PERMINTAAN KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
---	--

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED*
SCORECARD PADA RUMAH SAKIT ISLAM PURWOKERTO**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi

(S1) Pada Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun Oleh :

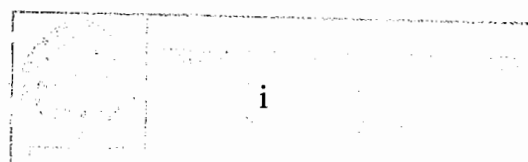
Liana Dewi

NPM : 02 04 13906

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

SEPTEMBER, 2006



SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED*
SCORECARD PADA RUMAH SAKIT ISLAM PURWOKERTO**

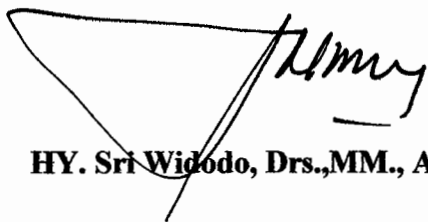
Disusun Oleh :

Liana Dewi

NPM : 02 04 13906

Telah dibaca dan disetujui oleh :

Pembimbing Utama



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

Tanggal 16 Agustus 2006

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT ISLAM PURWOKERTO

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

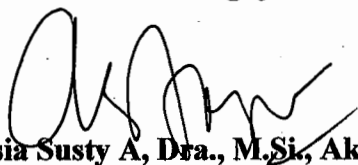
Liana Dewi

NPM : 02 04 13906

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal 2 September 2006 dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai derajat Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

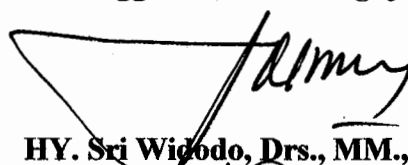
SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji,

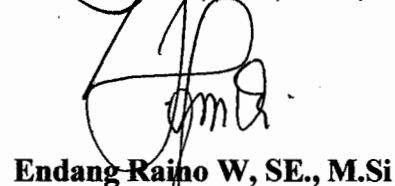


Anastasia Susty A, Dra., M.Si., Akt

Anggota Panitia Penguji,



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



Endang Raino W, SE., M.Si

Yogyakarta, 2 September 2006

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Dr. R. Maryatmo, MA
FAKULTAS EKONOMI

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

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED*
SCORECARD PADA RUMAH SAKIT ISLAM PURWOKERTO**

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

Yogyakarta, 16 Agustus 2006

Yang menyatakan,

Liana Dewi

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala berkat dan karuniaNya yang telah diberikan kepada penulis, serta terima kasih kepada Bunda Maria atas perantaraan doa-doa penulis melalui novena Tiga Salam Maria, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT ISLAM PURWOKERTO”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa adanya doa, bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak HY. Sri Widodo, Drs.,MM.,Akt. Selaku dosen pembimbing yang dengan sabar membimbing dan membantu penulis dalam menyusun skripsi ini.
2. Papa dan Mama tersayang yang dengan kasih, kesabaran,doa dan dukungan kepada penulis sehingga bisa menyelesaikan kuliah dan skripsi ini.
3. Bobohku tersayang atas dukungan dan doanya. Thank’s banget dah mau dengerin keluhan Nana selama ini hehehe
4. Adikku tercinta Yuyun dan Andy makasih buat dukungannya.

5. Mami dan papiku tersayang, thank's buat dukungan dan doanya.
6. Bp. Ibnu Ibrahim selaku Direktur RSI Purwokerto atas izinnya sehingga penulis dapat melakukan penelitian dan menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
7. Bu Bagyo yang telah banyak membantu penulis dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih banyak, Bu
8. Pak Muchtar selaku kepala kepegawaian, Mba Rifa, Bu Yasminah selaku kepala keuangan dan program, Bu Is, Mba wuri, Pak Ruswanto terima kasih atas waktu yang disediakan juga kemudahan data yang diperoleh penulis selama melakukan penelitian di RSI Purwokerto. Terima kasih atas kerja sama yang baik selama penulis melakukan penelitian di RSI Purwokerto.
9. Sahabatku yang paling ok, Yohanes, Damar "my bro", Thank's banget for everything hohoho...
10. Deasy Dinasari thank's banget, buat support dan dukungannya. Thank's banget juga buat pengertiannya. Keep contact yah... ^^
11. Sahabatku dari semester 1, temen kosku, temen tidurku kalo pas insomniaku lagi kumat, temen jalan2, temen ngobrol ngalor ngidul, my sister Marrisa Kurnianti hohoho thank's ya buat persahabatan kita selama di yk. Fight ya buat skripsine hehehe
12. Temen dolanku, Nita, Toni, Anes, thank's ya buat semuanya.
13. Ko sen-sen buat persahabatannya selama ini (akhirnya aku selesai juga hahaha seneng deh punya temen kaya oh, thank's juga dah nganterin aku

nyari buku, dolan2 dan sebagainya), Sagan , Tris, Ko Suryo, Anton thank's
buat dukungan pada penulis selama ini.

14. Anna Dian Anggraini atas bantuannya selama kuliah dan penulisan skripsi ini. thank's na..
15. Staf Universitas Atma Jaya Yogyakarta, khususnya staf Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
16. Staf perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta S1.
17. Teman-teman seperjuanganku : Vongky, Budi, Dian, thanx atas dukungannya.
18. Teman-teman asisten pengawas ujian semester genap 2005/2006 atas dukungannya.
19. Teman-temanku di Kost Eben Haezer : Lia, Yorita, Merris, Anna, Yusan (yg dah ngijini aq tidur di kamarnya selama kamarku hancur), Mami Vivi, Yuri, Melia "meliu", Atri, ii Yuli (atas kasih dan tumpangan kamarnya hahaha), cie Arez, cie Shinta(tengkiu c buat doa sebelum ujianmbener2 ampuh hehehe ak ga grogi sama sekali), cie Melly, mbak Intan, Linda, Nita, Noni, Novi, Tari, Mulyani, Jenny, Lina, tak lupa mbak Rofi, thanx atas dukungan, doa, pokoknya semuanya deh.
20. Teman-teman KKN Lokasiku : Damar, Dian, Sari, Dino, Niko, Halim, Anto atas dukungan dan doanya. Makasih buat persahabatan yang baru.
21. Hyundai "atoz"ku yang dah nemenin selama penulisan skripsi ini.

22. Buat semua yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Kalian tak kalah berarti bagiku.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis dengan senang hati menerima segala kritik dan saran yang dapat membantu memperbaiki skripsi ini sehingga menjadi lebih baik. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membaca dan memerlukannya.

Yogyakarta, 16 Agustus 2006

Liana Dewi

Aku belajar bahwa percobaan itu pasti datang dalam hidupku.
Aku tidak mungkin berkata, tidak Tuhan !
Karena aku tahu bahwa semua itu tidak melampui kekuatanku,
Sebab itu aku belajar menghadapinya dengan SABAR

Aku belajar bahwa tidak ada kejadian yang harus disesali dan ditangisi
Karena semua rancangannya indah bagiku, maka dari itu aku akan bersyukur
Dan bersukacita dalam segala perkara.
Karena dengan bersyukur dan bersukacita, semua itu menyehatkan jiwaku dan
menyegarkan hidupku, inilah yang kudapat dari setiap perkataan Bapaku yang
di sorga.

-Jeffry S. Tjandra-



Skripsi ini kupersembahkan untuk :

Tuhan Yesus Kristus

Papa dan Mamahku tercinta

Boboh, Yuyun dan Andy tersayang

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan Pembimbing	ii
Halaman Pengesahan Skripsi	iii
Halaman Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Halaman Motto	ix
Halaman Persembahan	x
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
Intisari	xvii
BAB I Pendahuluan	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	3
1.6 Metodologi Penelitian.....	4
1.6.1 Objek Penelitian.....	4
1.6.2 Metode Pengumpulan Data.....	4
1. Data Primer.....	4
2. Data Sekunder.....	5
1.6.3 Teknik Analisis Data.....	5
1. Pengujian Kuesioner.....	5
2. Merumuskan rancangan BSC berdasarkan kondisi RSI Purwokerto.....	6
3. Melakukan penilaian kinerja dengan pendekatan Balanced	6

Scorecard pada RSI Purwokerto.....	
1.7 Sistematika Penulisan	8
BAB II Landasan Teori	10
2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	10
2.2 Sistem Pengukuran Kinerja.....	11
2.2.1 Sistem Pengukuran Kinerja Tradisional.....	11
2.2.2 Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif.....	14
2.3 Konsep Balanced Scorecard.....	15
2.4 Balanced Scorecard Sebagai Inti Manajemen Strategik.....	17
2.5 Empat Perspektif Balanced Scorecard.....	24
2.6 Manfaat Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja.....	35
2.7 Hubungan Sebab Akibat Antara Keempat Perspektif.....	36
2.8 Prinsip-Prinsip Strategy Focused Organization.....	37
BAB III Gambaran Umum Organisasi.....	38
3.1 Sejarah Rumah Sakit Islam Purwokerto.....	38
3.2 Falsafah, Visi, Misi, Tujuan, Tugas, Fungsi dan Motto.....	41
3.2.1 Falsafah.....	41
3.2.1 Visi.....	41
3.2.3 Misi.....	42
3.2.4 Misi.....	42
3.2.5 Tujuan.....	42
3.2.5 Tugas.....	42
3.2.6 Fungsi.....	43
3.2.7 Motto.....	43
3.3 Struktur Organisasi RSI Purwokerto.....	44
3.4 Jenis Pelayanan RSI Purwokerto.....	49
3.5 Keadaan Ketenagaan RSI Purwokerto.....	50
3.6 Kinerja Rumah Sakit Dewasa Ini.....	53
BAB IV Analisa Data dan Pembahasan.....	55
4.1 Merumuskan Rancangan Balanced Scorecard.....	55
4.1.1 Klarifikasi Visi dan Misi.....	55

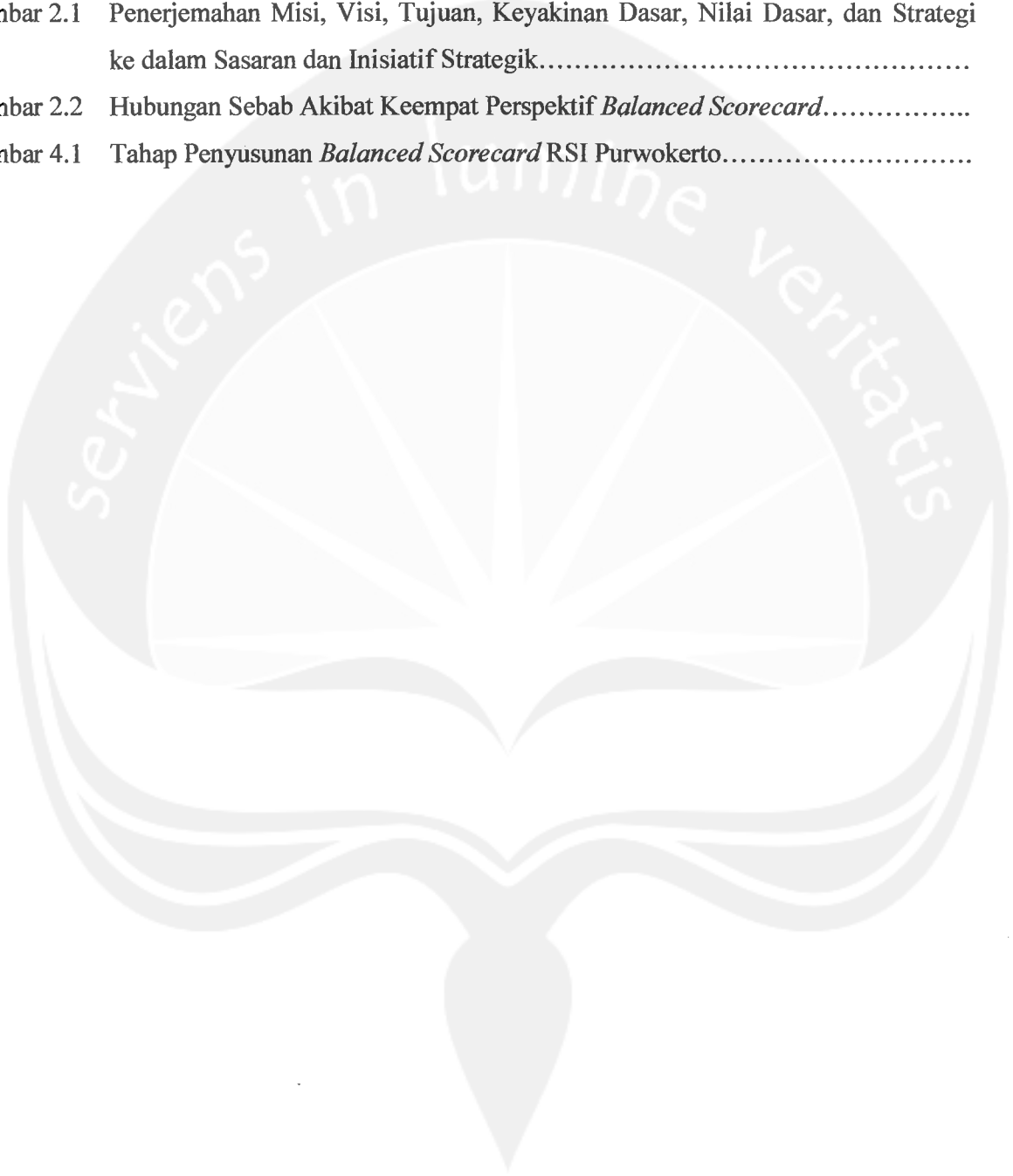
4.1.2 Mengidentifikasi Tujuan Strategis Setiap Perspektif.....	56
4.1.3 Menentukan Tolak Ukur-Tolak Ukur Setiap Perspektif.....	57
4.1.4 Menentukan Target dari Tolak Ukur-Tolak Ukur.....	62
4.2 Penilaian Kinerja dengan Balanced Scorecard.....	67
4.2.1 Mengolah Data yang Diperoleh dari RSI Purwokerto.....	67
4.2.2 Membandingkan Data yang Diolah dengan Target yang Ingin Dicapai pada Tolak Ukur-Tolak Ukur Setiap Perspektif Balanced Scorecard.....	77
BAB V Penutup	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran	92
Daftar Pusaka.....	xviii
Lampiran.....	xix

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Tolak Ukur Perspektif Keuangan	58
Tabel 4.2	Tolak Ukur Perspektif Pelanggan	59
Tabel 4.3	Tolak Ukur Perspektif Proses Bisnis Internal	61
Tabel 4.4	Tolak Ukur Pembelajaran dan Pertumbuhan	62
Tabel 4.5	Penentuan Target Masing-Masing Tolak Ukur	62
Tabel 4.6	Rancangan Balanced Scorecard RSI Purwokerto	65
Tabel 4.7	Pertumbuhan Pendapatan	67
Tabel 4.8	ROI	67
Tabel 4.9	Customer Retention	68
Tabel 4.10	Customer Acquisition	68
Tabel 4.11	Kepuasan Pasien	69
Tabel 4.12	Pertumbuhan Tindakan Operasi	72
Tabel 4.13	Jumlah Pasien Rujukan	72
Tabel 4.14	Separation Rate	73
Tabel 4.14	Jumlah Karyawan yang dididik dan dilatih	74
Tabel 4.16	Kepuasan Karyawan	75
Tabel 4.17	Scorecard Rumah Sakit Islam Purwokerto	78
Tabel 5.1	Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target pada Perspektif Keuangan	86
Tabel 5.2	Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Pada Perspektif Pelanggan	87
Tabel 5.3	Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Pada Perspektif Proses Bisnis Internal.....	89
Tabel 5.4	Perbandingan Hasil Pengukuran Dengan Target Pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Penerjemahan Misi, Visi, Tujuan, Keyakinan Dasar, Nilai Dasar, dan Strategi ke dalam Sasaran dan Inisiatif Strategik.....	21
Gambar 2.2	Hubungan Sebab Akibat Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	36
Gambar 4.1	Tahap Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> RSI Purwokerto.....	64



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Pelanggan (Pasien)
- Lampiran 2 Data Kuesioner Pelanggan
- Lampiran 3 Kuesioner Karyawan
- Lampiran 4 Data Kuesioner Karyawan
- Lampiran 5 Laporan Laba Rugi tahun 2004
- Lampiran 6 Laporan Laba Rugi tahun 2005
- Lampiran 7 Neraca tahun 2005
- Lampiran 8 Struktur Organisasi RSI
- Lampiran 9 Bed Occupancy Rate
- Lampiran 10 Length of Stay
- Lampiran 11 Turn On Interval
- Lampiran 12 Bed Turn Over
- Lampiran 13 Grafik Kegiatan Pembedahan RSI tahun 2004-2005
- Lampiran 14 Grafik Hunian Rawat Inap Lama-Baru
- Lampiran 15 Grafik Kunjungan Pasien Rawat Jalan Lama-Baru
- Lampiran 16 Grafik Rujukan Pasien Rawat Inap ke RSI
- Lampiran 17 Grafik Rujukan Pasien Rawat Jalan ke RSI
- Lampiran 18 Surat Keterangan Riset Penelitian dari RSI Purwokerto

PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA RUMAH SAKIT ISLAM PURWOKERTO

Disusun Oleh :

Liana Dewi

NPM : 02 04 13906

Pembimbing Utama

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

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan (1)Rancangan *Balanced Scorecard* dalam rangka pencapaian tujuan organisasi pada RSI Purwokerto, dan (2) mengukur kinerja RSI Purwokerto berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode Penelitian yang digunakan dalam riset ini adalah penelitian lapangan dengan (1) observasi, wawancara, kuesioner (2) merumuskan rancangan BSC berdasarkan kondisi RSI Purwokerto dan menilai kinerjanya dengan rancangan tersebut. Sumber data berupa data primer dan data sekunder.

Pada akhirnya, hasil penelitian ini merumuskan rancangan BSC berdasarkan kondisi RSI Purwokerto dan menilai kinerjanya dengan rancangan tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan dan berguna bagi pihak RSI Purwokerto.

Kata kunci : Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan