

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH
SATU TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA**

**(Studi Kasus Pada RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO
BOJONEGORO)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Sarjana
Jurusan Akuntansi



Oleh :

RIZAL AZIS DWICAHYO
NIM : 2011310409

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2015**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH
SATU TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA**

**(Studi Kasus Pada RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO
BOJONEGORO)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Sarjana
Jurusan Akuntansi



Oleh :

RIZAL AZIS DWICAHYO

NIM : 2011310409

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2015**

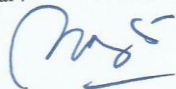
**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH
SATU TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA
(Studi Kasus Pada RSUD Dr. R. SOSODORO
DJATI KOESOEMO BOJONEGORO)**

Diajukan oleh :

RIZAL AZIS DWICAHYO
2011310409

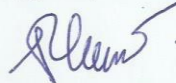
Skripsi ini telah dibimbing
dan dinyatakan siap diujikan

Dosen Pembimbing,
Tanggal :



(Triana Mayasari, SE., Ak., M.Si. CA.)

Co. Dosen Pendamping
Tanggal : 13-05-2015



(Romi Ilham, S.Kom., MM.)

SKRIPSI
PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH
SATU TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA
(Studi Kasus Pada RSUD Dr. R. SOSODORO
DJATI KOESOEMO BOJONEGORO)

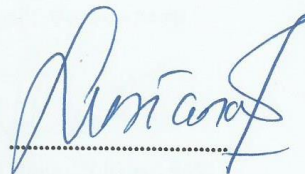
Disusun oleh

RIZAL AZIS DWICAHYO
2011310516

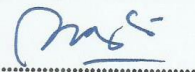
Dipertahankan di depan Tim Penguji
dan dinyatakan Lulus Ujian Skripsi
pada tanggal 20 Februari 2015

Tim Penguji

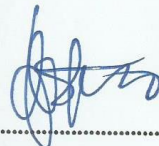
Ketua : Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si.



Sekretaris : Triana Mayasari, SE., Ak., M.Si. CA.



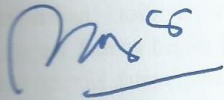
Anggota : Dr. Sasongko Budisusetyo, M.Si., CA., CPA,
CPMA, LIFA



PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Rizal Azis Dwicahyo
Tempat, Tanggal Lahir : Bojonegoro, 02 Desember 1991
NIM : 2011310409
Jurusan : Akuntansi
Program pendidikan : Strata 1
Konsetrasi : Sistem Informasi
Judul : Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Salah Satu
Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja (Studi
Kasus Pada RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo
Bojonegoro)

Dosen Pembimbing,
Tanggal : 14-04-2015


(Triana Mayasari, SE., Ak., M.Si. CA.)

Co. Dosen Pembimbing,
Tanggal : 13-05-2015


(Romi Ilham, S.Kom., MM.)

Ketua Program Sarjana Akuntansi,
Tanggal:


(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si.)

MOTO

Awal yang sulit membuat akhir yang indah

(John Heywood)

Keberhasilan tercapai dengan mengembangkan kekuatan kita, bukan dengan meniadakan ketakutan

(Marlyn Vos Savant)

PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan anugerah yang berharga berupa kesehatan, kekuatan, ilmu yang bermanfaat, kemudahan serta kelancaran sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menurunkan ke jalan yang penuh cahaya. Terimakasih untuk semua yang telah memberikan inspirasi dan motivasi yang positif sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Terimakasih.....

1. Teristimewa untuk papa saya yaitu Fadhul Arifin , mama saya yaitu Nurcahyo Titik Hadi Warsiki dan kakak saya yaitu Aulia Indah Avelina yang selalu memberikan kasih sayang, doa, perhatian, semangat dan bantuan serta dukungan. Semua begitu berarti bagi saya dan menjadi sebuah motivasi untuk selalu optimis dalam melangkah untuk menuju masa depan.
2. Untuk bude saya yaitu Nurcahyo Dwi Nugraheni, pakde Suryanto, tante saya yaitu Nurcahyo Hayatini, dan Om Djumadi yang telah memberikan dukungan baik moral maupun spiritual kepada saya.
3. Kepada saudara sepupu saya yaitu mas elvan, mas ari, mbak eri, dek nurma dan dek hilmi yang telah memberikan semangat kepada saya.
4. Untuk sahabat-sahabat saya yaitu lutfi, adebayu, marisa, karisna, maul, alit, hasan, gilang, hasem, boy dan teman-teman yang lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang senantiasa memberikan dukungan dan berbagi canda tawa, suka duka, dan bantuan yang tulus selama perkuliahan ini,

sehingga kita bisa melewati perjalanan skripsi ini sampai kita dinyatakan lulus.

5. Untuk teman-teman kos saya yaitu mas adit, mas anang, mas kacong, haris, anjar, ardy yang sudah memberikan doa dan dukungan yang luar biasa kepada saya.
6. Untuk teman satu perjuangan anak bimbingan Bu Maya (Lutfi, Albert, Alfian, Marisa, Okna, Maulud, Erika, Indi, Riyanti, Rizza dan Fiona).
7. Untuk teman-teman di UKM Tenis Lapangan kalian sungguh luar biasa.
8. Untuk staf RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo yaitu mas teguh, mas doni, bu ratna yang sudah membantu saya dalam penelitian ini.
9. Terimah kasih buat aditya bayu, harryman, rudy bachtiar. Yang telah membuat rivalitas dan persaudaraan Serie A semakin melekat. Juventus dan Roma akan tetap jadi klub kebanggaan dan motivasi kita semua. Semoga kita bisa sama-sama ke Italia suatu saat nanti. Kawan Grazie...

Untuk semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama perkuliahan sampai penyelesaian skripsi ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga setelah melalui proses yang cukup panjang, akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SALAH SATU TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA (Studi Kasus Pada RSUD Dr. R. SOSODORO DJATI KOESOEMO)”.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana (Pendidikan Strata Satu) Jurusan Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.

Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tentunya tidak terlepas dari berbagai pihak yang turut membantu dalam memecahkan masalah yang timbul selama proses penyusunan skripsi. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Lutfi, SE., M.Fin. selaku ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
2. Ibu Dr. Luciana Spica Almilia, SE., M.Si selaku ketua jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya.
3. Ibu Triana Mayasari, SE., AK., M.Si. CA. selaku dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan masukan, pengarahan, serta bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.

4. Bapak Romi Ilham, S.Kom.,MM, selaku co-dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan tenaganya untuk memberikan masukan, pengarahan, serta bimbingan dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Ibu Dra. Nur Suci I. Mei Murni, Ak., M.M, selaku dosen wali. Bapak dan Ibu dosen pengajar di STIE Perbanas Surabaya yang telah membekali ilmu selama perkuliahan kepada penulis, serta civitas akademis yang telah membantu penulis.
6. Bapak dan ibu Direktur serta staff RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro yang telah memberikan informasi dan meluangkan waktunya serta memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian.

Akhir kata dari penulis ingin mengucapkan terima kasih dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca atau pihak-pihak yang membutuhkan, dan tak lupa penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak yang berguna untuk perbaikan skripsi ini.

Surabaya, April 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SIAP UJI	ii
HALAMAN LULUS UJIAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAK / RINGKASAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Definisi Pengukuran Kinerja.....	13
2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	14
2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	15
2.2.4 Visi dan Misi	16
2.2.5 Tujuan dan Strategi Perusahaan	17
2.2.6 Rumah Sakit	17
2.2.7 Strategi Map	20
2.2.8 Konsep Balanced Scorecard.....	22
2.2.9 Prespektif Balanced Scorecard	24
2.2.10 Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.2.11 Keterkaitan Balanced Scorecard dengan Strategy Map	36
2.3 Kerangka Pemikiran	37
2.4 Proposisi	40
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Rancangan penelitian	41
3.2 Batasan penelitian	41
3.3 Instrumen Penelitian	42
3.4 Unit Analisis	42
3.5 Data dan Metode Pengumpulan Data.....	42
3.6 Data dan Keterkaitan Data dengan Proposisi	48
3.7 Kriteria Interpretasi.....	49

3.8	Teknik analisis data	50
BAB IV GAMBARAN SUBJEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA		53
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan	53
4.1.1.	Sejarah RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo	53
4.1.2.	Lokasi RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo	55
4.1.3.	Struktur Organisasi	55
4.1.4.	Gambaran Produk Jasa	61
4.1.5.	Tujuan RSUD Dr. Sosodoro Djatikoesoemo	65
4.1.6.	Gambaran Ketenagakerjaan Rumah Sakit	66
4.1.7.	Penilaian Tingkat Efisiensi Dan Mutu Pengelolaan Kinerja RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo	69
4.2.	Analisi Data	73
4.2.1.	Visi, Misi dan Strategi Rumah Sakit	73
4.2.2.	Strategi RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo	73
4.2.3.	CSF dan Perspektif Balanced Scorecard.....	74
4.3.	Pembahasan	78
4.3.1.	Strategy Map Berbasis Balanced Scorecard	78
4.3.2.	Analisis Balanced Scorecard pada Strategy Map	80
4.3.3.	Analisis Strategy Map pada perspektif Keuangan	81
4.3.4.	Analisis Strategy Map pada Perspektif Pelanggan	82
4.3.5.	Analisis <i>Strategy Map</i> pada Perspektif Proses Bisnis Internal	84
4.3.6.	Analisis Strategy Map pada Perspektif Pembelelajaran Dan Pertumbuhan	85
4.3.7.	Analisis Tolok Ukur Kinerja pada RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo	86
4.3.8.	Tolok Ukur Kinerja Perspektif Keuangan.....	87
4.3.9.	Tolok Ukur Kinerja Perspektif Pelanggan	90
4.3.10.	Tolok Ukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal ...	91
4.3.11.	Tolok Ukur Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	95
BAB V PENUTUP		99
5.1.	Kesimpulan	99
5.2.	Keterbatasan Penelitian	101
5.3.	Saran	101

DAFTAR RUJUKAN
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 : Ukuran Kinerja dalam 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	35
Tabel 4.1 : Pelayanan Rawat Inap.....	65
Tabel 4.2 : Jumlah tenaga Kerja RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro	66
Tabel 4.3 : Pertumbuhan Pendapatan (<i>Sales Growth Rate</i>).....	88
Tabel 4.4 : <i>Cost Recovery Ratio</i> (CRR)	89
Tabel 4.5 : Tingkat Kemandirian Keuangan.....	89
Tabel 4.6 : Jumlah Keluhan Tahun 2011 – 2013	90
Tabel 4.7 : Kunjungan Pasien Tahun 2011 – 2013	91
Tabel 4.8 : Instalasi Rawat Inap Tahun 2011 – 2013.....	92
Tabel 4.9 : Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2011 – 2013	92
Tabel 4.10 : Tingkat pendidikan Karyawan RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro	95
Tabel 4.11 : Prosentase Tenaga Medis, Perawat, Perawat Non Medis, dan Tenaga Non Medis yang mengikuti Diklat	96
Tabel 4.12 : Hasil pengukuran Kinerja RSUD Dr.R.Sosodoro Djatikoesoemo Bojonegoro.....	97

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran	39
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi.....	56
Gambar 4.2 : <i>Strategy Map</i> Perspektif Keuangan.....	82
Gambar 4.3 : <i>Strategy Map</i> Perspektif Pelanggan	84
Gambar 4.4 : <i>Strategy Map</i> Perspektif Proses Bisnis Internal.....	85
Gambar 4.5 : <i>Strategy Map</i> Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Draft Wawancara

Lampiran 2 : Dokumentasi

Lampiran 3 : Bukti Kwitansi Pengambilan Data

Lampiran 4 : Surat Ijin Dan Keterangan Pengambilan Data

**IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD AS ONE OF THE
STANDARD IN PERFORMANCE MEASUREMENT (A Case Study Hospital
Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo BOJONEGORO)**

Rizal Azis Dwicahyo
STIE Perbanas Surabaya
Email: rizalazis46@gmail.com

ABSTRACT

In Order to sustain and develop aggressively in long term, company needs to translate its vision, mission and strategy into action plans balanced Scorecard strategy map. This research aims to analyze a strategy map and performance measurement at RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo. Analyze strategy map at RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo requires understanding of key strategic themes in four general perspectives: financial, customer, internal business process, learning and growth. There are several results of this research: (1) Strategic objective of financialperspective, which is the level of financial independence can be achieved through increased revenue and reduced costs (2) Strategic objective of customer perspective, which is improving the quality of health care that is easy and affordable according purchasing power of the whole society, and of services to the whole society with high quality health services and professionals with the latest technology, (3) Strategic objectives of internal business process is increasing of The company that owns the facility makes Hospital Management System supported with high quality services, (4) Strategic objective of learning and growth perspective, which is a Vendor that makes managing the improvement and development of human resources of high quality in the field of health so that the realization of human resources competent, qualified, professional, and dedicated to serving the community. The determination of performance measurement at RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo is based on strategy map of each perspective. Strategic objectives of four perspectives which are also interconnected, comprehensive and balance. In fact, the analyze of Balanced Scoreacrd management system helps RSUD Dr. R. Sosodoro Djatikoesoemo in implementing corporate strategy effectively to gain susitainable success in the future.

Key words: *Balanced Scorecard, Strategy Map, Performance Measurement, Targets, Initiative Strategic.*