

**PENGARUH BALANCED SCORECARD SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA PADA
RSUP H. ADAM MALIK
MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan untuk melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Mencapai Gelar Sarjan Ekonomi**

Oleh :

**LILY YORANITA BR. GINTING
NIM : 08 833 0217**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**PENGARUH BALANCED SCORECARD SEBAGAI
PENGUKURAN KINERJA PADA
RSUP H. ADAM MALIK
MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

**LILY YORANITA BR. GINTING
NIM : 08 833 0217**



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
UNIVERSITAS MEDAN AREA 2012**

Judul Skripsi : Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada RSUP. H. ADAM Malik Medan

Nama Mahasiswa : LILY YORANITA BR. GINTING

No. Stambuk : 08 833 0217

Jurusan : Akuntansi

Menyetujui
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Drs. Zainal Abidin, MH)

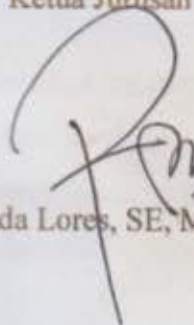
Pembimbing II



(Irfan Sanusi Tarigan, SE, MM)

Mengetahui

Ketua Jurusan



(Linda Lores, SE, MSi)

Dekan



(Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEc)

Tanggal Lulus :

2012

ABSTRAK

Lily Yoranita br. Ginting, NPM 08 833 0217, "Penerapan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada RSUP H. Adam Malik Medan". Skripsi 2012.

RSUP H. Adam Malik Medan sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah pusat dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik merupakan salah satu rumah sakit yang berada dibawah naungan Pemerintah Pusat.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* yang diterapkan oleh RSUP H. Adam Malik Medan sebagai pengukuran kinerja. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pasien yang berobat ke RSUP H. Adam Malik Medan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 76 orang pasien yang di wawancarai dan yang memberikan kritik, saran maupun yang mengisi angket yang disebarakan di RSUP H.Aam Malik Medan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan sumber data berasal dari data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan pengamatan. teknik Analisis data yang dilakukan dengan pendekatan komparatif.

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penulis membuat kesimpulan bahwa RSUP H. Adam Malik Medan sudah cukup baik dalam menggunakan *Balanced Scorecard*, karena dengan *Balanced Scorecard* semua aspek telah dapat diukur dan penerapan *Balanced Scorecard* RSUP H. Adam Malik Medan juga mengalami peningkatan kinerja dalam setiap tahunnya.

Kata Kunci : Balance Scorecard, Pengukuran Kinerja.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan Kehadirat TUHAN YESUS KRISTUS atas kasih Karunianya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi di Universitas Medan Area. Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna juga masih banyak terdapat kekurangan serta kejanggalan, baik dari bahasa, isi dan tulisan. Penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk sempurnanya tulisan ini.

Pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H.A. Ya'kup Matondang, MA, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Zainal Abidin, MH selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing saya dalam penyelesaian skripsi ini
4. Bapak Irfan Sanusi Tarigan, SE, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya, guna membimbing penelitian ini guna menyelesaikan skripsi ini.
5. Ibu Linda Lores, SE, MSi selaku Ketua Tim Meja Hijau Skripsi ini.
6. Ibu Dra. Isnaniah Laili KS, MMA selaku Sekretaris Tim Meja Hijau skripsi ini.

7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta staff fakultas ekonomi Universitas Medan Area.
8. Bapak Pimpinan dan staff RSUP H. Adam Malik yang telah membantu saya dalam memberikan data dan informasi demi terwujudnya skripsi ini.
9. Teristimewa Kepada Kedua orang tua saya, Ayahanda Pedoman Ginting dan Ibunda Ursula br Surbakti, SE yang dengan penuh kasih sayang telah mengasuh, mendidik, membimbing serta dengan doa restunya saya berhasil menyelesaikan pendidikan hingga ke perguruan tinggi sekaligus skripsi ini dipersembahkan sebagai budi bakti kepada mereka .
10. Yang Tersayang suami saya Leonard Sitohang untuk semangatnya dan adik-adik saya yang tercinta atas doa, dukungan serta dorongan yang slalu diberikan kepada saya.
11. Seluruh teman-teman Ekonomi Akuntansi angkatan 2008 khususnya Lamria Silaban yang telah membantu saya baik dalam perkuliahan maupun dalam penulisan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi para pembaca dan bagi penulis khususnya, dan kiranya Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan rahmat dan karuniaNya kepada kita semua. Amin.....

Medan, 2012
Penulis

(Lily Yoranita br Ginting)

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II : LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	5
B. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	7
C. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu kerangka kerja.....	9
D. Keunggulan dan Manfaat <i>Balanced scorecard</i>	12
E. Cara Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i>	15
F. Penelitian Terdahulu	16
G. Kerangka Konseptual.....	19
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian.....	20
B. Populasi dan Sampel	21

C. Definisi Operasional.....	21
D. Jenis dan Sumber Data	23
E. Teknik Pengumpulan Data.....	24
F. Teknik Analisis Data.....	24

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	25
1. Deskripsi Data RSUP H. Adam Malik Medan	25
2. Visi dan Misi RSUP H. Adam Malik.....	26
3. Struktur Organisasi RSUP H. Adam Malik Medan	28
4. Penilaian Kinerja RSUP H. Adam Malik Medan	34
5. Laporan Kinerja RSUP H. Adam Malik Medan.....	39
6. Pengukuran Kinerja RSUP. H. Adam Malik Medan Dengan menggunakan Balanced Scorecard.....	43
B. Pembahasan.....	51
1. Penilaian dengan Menggunakan Balanced Scorecard	51
2. Keterkaitan empat perspektif Balanced Scorecard	53

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	56
B. Saran.....	57

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR LAMPIRAN

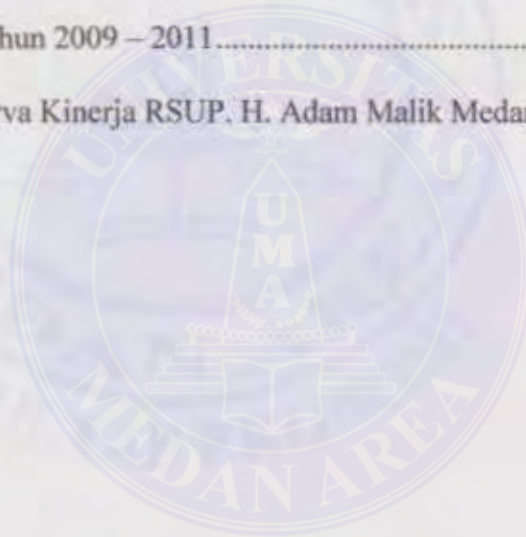


DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1.1 Jumlah Pelayanan Di Instalasi Rawat Inap Terpadu A/B RSUP H. Adam Malik Tahun 2009 s/d 2011.....	3
2. Tabel 3.1 Tabel Waktu Penelitian.....	20
3. Tabel 4.1 Ukuran hasil dan Ukuran Pemacu Kinerja Untuk Setiap Sasaran Strategik.....	39
4. Tabel 4.2 Jumlah Pengunjung Pasien di Instalasi Rawat Jalan RSUP H. Adam Malik Tahun 2009 s/d 2011.....	40
5. Tabel 4.3 Jumlah Pelayanan Di Instalasi Rawat Inap Terpadu A/B RSUP H. Adam Malik Tahun 2009 s/d 2011.....	41
6. Tabel 4.4 Skor Pengukuran Kinerja RSUP. H. Adam Malik Dengan Standar Nasional.....	43
7. Tabel 4.5 Rasio Pegawai Yang Dilatih.....	44
8. Tabel 4.6 Waktu Pelayanan Pasien.....	46
9. Tabel 4.7 Data Olahan Quisioner.....	46
10. Tabel 4.8 Total Tingkat Akuisisi Pasien RSUP H. Adam Malik Medan.....	48
11. Tabel 4.9 Jumlah Keluhan Pasien.....	49
12. Tabel 4.10 Skor Penilaian Balanced Scorecard.....	52

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	19
2. Gambar 4.1 Struktur Organisasi RSUP H. Adam Malik Medan.....	33
3. Gambar 4.2 Jumlah Pengunjung dan Kunjungan Pasien di Instalasi Rawat Jalan RSUP H. Adam Malik Medan	40
4. Gambar 4.3 Grafik Psien Rawat Inap di Instalasi Rindu A/B RSUP H. Adam Malik Tahun 2009 – 2011.....	42
5. Gambar 4.4 Kurva Kinerja RSUP. H. Adam Malik Medan.....	52



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya, penerapan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitik beratkan pada aspek keuangan.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal. *Balanced Scorecard* memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sector publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2007).

Rumah Sakit Umum Pusat merupakan salah satu instansi pemerintah yang bergerak di bidang sektor publik dalam hal jasa kesehatan. Kegiatan usaha rumah sakit umum bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat. Rumah sakit umum pusat sebagai salah satu instansi pemerintah harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah pusat dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Oleh karena itu perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik merupakan salah satu rumah sakit yang berada dibawah naungan Pemerintah Pusat.

Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik terdapat instalasi rawat inap terpadu A/B adalah unit pelayanan yang menyediakan fasilitas dan menyelenggarakan kegiatan pelayanan rawat inap. Untuk mengetahui kinerja dan mutu pelayanan di instalasi rawat inap RSUP H. Adam Malik dapat diketahui dari target dan realisasi pasien berdasarkan tinggi rendahnya indikator yang dicapai, untuk lebih jelas sejauhmana tingkat kinerja dan mutu pelayanan selama kurun waktu 3 (tiga) tahun 2009 – 2011 dapat dilihat pada table dan grafik dibawah ini :

DAFTAR PUSTAKA

- Fitrianasari, Ririn 2004. "*Analisis Penilaian Kinerja RSUD Kudus Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*." Tidak dipublikasi.
- Frenny. 2009. "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Pandan Arang Kabupaten Boyolali". Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996 "*Putting the Balanced Scorecard to Work*", Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996 *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Lasdi, Lodovicus. Agustus 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global*
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN : Yogyakarta.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta.
- Sulastri, Atik, 2003. "*Penerapan Balanced Scorecard sebagai sistem penilaian kinerja pada Rumah Sakit Islam Surakarta*" Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Wangsi, Husni, 2006. "*Analisis Penilaian Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang*", Skripsi, Tidak Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

Rawat Jalan

Jumlah Responden : 48 orang

Dokter

1. Apakah Keluhan yang Anda sampaikan kepada Dokter di tanggapi oleh Dokter
Ditanggapi : 42 orang
Kurang Ditanggapi : 6 orang
Tidak Ditanggapi :-
2. Dokter memberikan penjelasan tentang penyakit Anda secara jelas dan lengkap
Jelas : 36 orang
Kurang jelas ; 12 orang
Tidak Jelas :-
3. Apakah sikap dokter ramah dan terampil saat memberikan pelayanan kesehatan
Ramah dan terampil ; 33 orang
Kurang Ramah dan terampil : 15 orang
Tidak Ramah dan terampil :-
4. Bagaimana kemajuan kesehatan anda setelah mendapat pengobatan dokter
Ada Kemajuan kesehatan : 40 orang
Biasa –biasa : 8 orang
Tidak ada perubahan :-

Perawat

1. Perawat memberikan penjelasan untuk tindakan keperawatan pada Anda secara jelas dan lengkap
Jelas : 28 orang
Kurang jelas : 20 orang
Tidak Jelas :-
2. Apakah sikap perawat ramah dan terampil saat memberikan pelayanan kesehatan
Ramah dan terampil : 30 orang
Kurang Ramah dan terampil : 17 orang
Tidak Ramah dan terampil : 1 orang

3. Kerapian dan penampilan perawat

Baik	: 37 orang
Kurang baik	: 11 orang
Tidak baik	: -
4. Bagaimana keterampilan perawat yang melayani anda

Terampil	: 31 orang
Kurang terampil	: 17 orang
Tidak terampil	: -

Administrasi dan Keuangan

1. Bagaimana proses pelayanan administrasi pasien (Askes/Jamkesmas/Umum)

Baik	: 31 orang
Kurang baik	: 17 orang
Tidak baik	: -
2. Keramahan petugas dalam melayani Administrasi Keuangan

Ramah	: 33 orang
Kurang Ramah	: 15 orang
Tidak Ramah	: -
3. Adakah pungutan biaya lain selain oleh petugas selain dari kasir resmi

Tidak ada	: 47 orang
Ada pungutan dengan penjelasan	: 1 orang
Ada pungutan tidak ada penjelasan	: -
4. Pemungutan biaya anda serahkan kepada

Kasir	: 46 orang
Ka. Poliklinik	: -
Perawat Poliklinik	: 2 orang

Waktu Pelayanan

1. Bagaimana kecepatan waktu pelayanan petugas Rekam Medik

10 menit	: 4 orang
20 menit	: 10 orang
≥30 menit	: 34 orang

2. Apakah Petugas Rekam Medik ramah dan terampil saat memberikan pelayanan pendaftaran pasien.

Ramah dan terampil	: 22 orang
Kurang Ramah dan terampil	: 21 orang
Tidak Ramah	: 5 orang
3. Jarak waktu sejak anda mendaftar diloket sampai dengan anda mulai diperiksa dokter poliklinik.

45 menit	: 12 orang
45 menit s/d 1 jam	: 21 orang
≥ 1 ½ jam (lebih dari satu setengah jam)	: 15 orang
4. Waktu tunggu di Poliklinik tempat Anda berobat.

≤ 60 menit	: 12 orang
90 menit	: 18 orang
≥ 2 jam	: 18 orang

Kebersihan dan Kenyamanan

1. Kebersihan ruangan di Ruang Tunggu/Poliklinik

Bersih	: 33 orang
Kurang Bersih	: 14 orang
Tidak bersih/Kotor	: 1 orang
2. Apakah Ruang tunggu pasien di Rawat Jalan /Poliklinik nyaman bagi Anda

Nyaman	: 34 orang
Kurang Nyaman	: 13 orang
Tidak nyaman	: 1 orang
3. Apakah Rumah sakit memberikan rasa aman bagi Anda

Aman	: 33 orang
Kurang Aman	: 14 orang
Tidak Aman	: 1 orang
4. Apakah Ruang pemeriksaan di poliklinik memiliki AC

Ada dan berfungsi	: 42 orang
Ada (Rusak)	: 4 orang
Belum ada	: 2 orang

Farmasi (Petugas Obat)

1. Waktu tunggu di tempat pengambilan obat
 - ≤ 30 menit : 12 orang
 - 1 jam : 9 orang
 - ≥ 2 jam : 27 orang
2. Petugas farmasi (Apoteker) memberikan penjelasan prosedur penggunaan obat pada Anda secara jelas dan lengkap
 - Jelas : 19 orang
 - Kurang jelas : 26 orang
 - Tidak Jelas : 3 orang
3. Apakah Petugas Farmasi (tempat pengambilan obat) ramah dan terampil saat memberikan pelayanan pada Anda
 - Ramah dan terampil : 17 orang
 - Kurang Ramah dan terampil : 25 orang
 - Tidak Ramah dan terampil : 6 orang
4. Sesuainkah jumlah dan jenis obat yang diresepkan dokter dengan yang diberikan oleh apoteker
 - Benar jumlah dan jenisnya : 34 orang
 - Benar jumlah, namun jenis obat di tukar oleh apoteker : 2 orang
 - Benar jenisnya, jumlah obat yang diberikan dikurangi oleh apoteker : 12 orang

APAKAH ANDA PUAS DENGAN PELAYANAN YANG DIBERIKAN OLEH PIHAK RUMAH SAKIT ?

- PUAS : 13 orang
- BIASA-BIASA : 31 orang
- TIDAK PUAS : 4 orang