

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI  
KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SIDOARJO YANG SUDAH  
BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) SECARA PENUH**

**SKRIPSI**



**Diajukan Oleh :**

**AYU PUTRI RIZKIA  
1613010269/FEB/EA**

**Kepada**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”**

**JAWA TIMUR**

**2020**

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI  
KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SIDOARJO YANG SUDAH  
BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) SECARA PENUH**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur Untuk Menyusun Skripsi S-1 Jurusan Akuntansi**



**Diajukan Oleh :**

**AYU PUTRI RIZKIA  
1613010269/FEB/EA**

**Kepada**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”**

**JAWA TIMUR**

**2020**

## SKRIPSI

ANALISIS PENERAPAN **BALANCED SCORECARD** UNTUK MENILAI  
KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SIDOARJO YANG SUDAH  
BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) SECARA PENUH

Disusun Oleh:

Ayu Putri Rizkia

1613010269/FEB/EA

Telah dipertahankan dihadapan dan diterima oleh Tim Pengaji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur  
Pada tanggal : 18 Juni 2020

Pembimbing:  
Pembimbing Utama

Dr. Diah Hari S., M.Si., Ak., CA., CMA.  
NPTY. 3 6508 97 0064 1

Tim Pengaji:  
Ketua

Dr. Dra. Ec. Erna Sulistyowati, MM  
NIP. 19670204 199203 2001

Anggota

Drs. Ec. Saiful Anwar, M.si  
NIP. 19580325 198803 1001



Prof. Dr. Syamsul Huda, SE. MT  
NIP. 19590828 199003 1001

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat dan nikmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SIDOARJO YANG SUDAH BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) SECARA PENUH”**

Dalam Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan serta pengarahan dari berbagai pihak. Maka dalam kesempatan ini peneliti dengan kerendahan hati mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat dosen pembimbing ibu **Dr. Diah Hari S., MSi., AK., CA., CMA., CERA** yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan terimakasih kepada banyak pihak, yaitu:

1. Bapak **Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT** selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan izin guna pelaksanaan skripsi ini
2. Bapak **Prof. Dr. Syamsul Huda, SE, MT** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. **Dr. Eko Purwanto, SE., M.Si**, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. **Dr. Dra. Ec. Endah Susilowati, M.Si**, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
5. **Dra. Ec. Sari Andayani, M.Aks, CMA**, selaku Koordinator Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

6. Kepada kedua orang tua saya dan mbak muk, yang senantiasa memberikan dukungan, motivasi serta doa untuk saya.
7. Kepada teman spesial saya Arrum Imanto yang selalu memberi dukungan dan semangat penuh di dalam penelitian skripsi serta membantu skripsi saya dengan baik dan tepat waktu.
8. Kepada sahabat dekat saya Isti dan Laras yang selalu memberikan dukungan, motivasi dan doa dalam penggerjaan skripsi, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
9. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian Skripsi di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis menghargai segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak. Tidak ada yang dapat penulis berikan kepada mereka selain doa yang tulus dan ikhlas semoga amal baik mereka diterima dan mendapat balasan yang lebih baik dari Allah SWT.

Surabaya, 1 November 2019

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR BAGAN.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
ABSTRAK.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Landasan Teori .....	13
2.2.1 Pengertian Rumah Sakit.....	13
2.2.2 Badan Layanan Umum Daerah.....	13
2.2.3 Tujuan dan Persyaratan Badan Layanan Umum Daerah.....	15
2.2.4 Pengelolaan Keuangan .....	17
2.2.5 Pengukuran Kinerja .....	20
2.2.6 Pengukuran Kinerja Sektor Publik .....	22
2.2.7 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.2.8 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Pengukuran Kinerja .....	25
2.2.9 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.2.10 Hubungan antara Visi dan Strategi dalam Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	35
2.2.11 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
2.2.12 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	38
2.3 Kerangka Pemikiran .....	39

BAB III METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Pendekatan Penelitian .....	40
3.2 Obyek Penelitian .....	41
3.3 Sampel Sumber Data Penelitian.....	41
3.4 Informan Penelitian .....	42
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.6 Teknik Analisis Data.....	45
3.7 Uji Keabsahan Data .....	47
3.8 <i>Main Research Question</i> .....	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	52
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	52
4.1.1 Sejarah Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo .....	52
4.1.2 Lokasi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo .....	54
4.1.3 Struktur Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo	55
4.1.4 Gambaran Produk dan Jasa Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo.....	58
4.1.5 Tugas Pokok dan Fungsi .....	63
4.1.6 Visi, Misi, dan Tujuan RSUD Kabupaten Sidoarjo.....	63
4.1.6.1 Visi RSUD Kabupaten Sidoarjo .....	63
4.1.6.2 Misi RSUD Kabupaten Sidoarjo.....	64
4.1.6.3 Tujuan RSUD Kabupaten Sidoarjo .....	66
4.2 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> RSUD Kabupaten Sidoarjo .....	67
4.2.1 Penentuan Sasaran-Sasaran Strategis <i>Balanced Scorecard</i> .....	67
4.2.2 Penentuan Ukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Stategic .....	68
4.2.3 Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i> RSUD Kabupaten Sidoarjo .....	73
4.2.4 Penetapan Target.....	74
4.4 Hasil Penelitian .....	75
4.4.1 Analisis Kinerja dengan Perspektif Keuangan.....	77
4.4.2 Analisis Kinerja dengan Perspektif Pelanggan.....	88
4.4.3 Analisis Kinerja dengan Perspektif Proses Bisnis Internal.....	102
4.4.4 Analisis Kinerja dengan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	105
4.5 Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo.....	107
4.5.1 Kinerja RSUD Kabupaten Sidoarjo Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	107

4.5.1.1 Kinerja RSUD Kabupaten Sidoarjo dengan Perspektif Keuangan .....	108
4.5.1.2 Kinerja RSUD Kabupaten Sidoarjo dengan Perspektif Pelanggan .....	109
4.5.1.3 Kinerja RSUD Kabupaten Sidoarjo dengan Perspektif Proses Bisnis Internal .....	112
4.5.1.4 Kinerja RSUD Kabupaten Sidoarjo dengan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	116
BAB V PENUTUP .....	119
5.1 Kesimpulan .....	119
5.2 Saran .....	120
DAFTAR PUSTAKA.....	121
LAMPIRAN.....	125

## **DAFTAR TABEL**

Table 1.1 Keluhan Terhadap Pelayanan RSUD Sidoarjo Tahun 2019 .....	6
Table 2.1 Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu .....	12
Table 3.1 <i>Main Research Question</i> .....	50
Table 4.1 Jumlah TT Rawat Inap Paviliun RSUD Kabupaten Sidoarjo sampai dengan Tahun 2019 .....	60
Table 4.2 Jumlah TT Rawat Inap RSUD Kabupaten sidorjo sampai dengan Tahun 2019 .....	60
Table 4.3 Ukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Strategis RSUD Kabupaten Sidoarjo .....	68
Table 4.4 Triangulasi Informan Kunci .....	76
Table 4.5 Triangulasi Informan Utama .....	77
Table 4.6 Pertumbuhan Pendapatan Usaha .....	78
Table 4.7 Pencapaian Kinerja Perspektif Keuangan RSUD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2019 .....	79
Table 4.8 <i>Customer Acquisition, Customer Loyalty, dan Rata-rata number of complain</i> tahun 2019 di RSUD Kabupaten Sidoarjo.....	100
Table 4.9 Kualitas tempat layanan di RSUD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2019	104
Table 4.10 Pelatihan Per Orang Per Tahun di RSUD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2019 .....	106

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik....	299
Gambar 2.2 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	344

## **DAFTAR BAGAN**

Bagan 4.1 Struktur Organisasi RSUD Kabupaten Sidoarjo Berdasarkan Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 48 Tahun 2013 .....	567
Bagan 4.2 Struktur Organisasi Secara Ringkas RSUD Kabupaten Sidoarjo .....	57
Bagan 4.3 Sasaran Strategis Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada RSUD Kabupaten Sidoarjo.....	67
Bagan 4. 4 Peta Strategis <i>Balanced Scorecard</i> RSUD Kabupaten Sidoarjo .....	745

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian .....	126
Lampiran 2 <i>Informed Consent</i> .....	137
Lampiran 3 Laporan Operasional .....	139
Lampiran 4 <i>Customer Acuisition</i> .....	140
Lampiran 5 <i>Customer Loyalty</i> .....	141
Lampiran 6 Rata – rata <i>number of complain</i> .....	142
Lampiran 7 Kualitas Tempat Layanan .....	143
Lampiran 8 Pelatihan Per Orang Per Tahun di RSUD Kabupatrn Sidoarjo Tahun 2019 .....	144
Lampiran 9 Dokumentasi .....	145

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SIDOARJO YANG SUDAH BERSTATUS BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) SECARA PENUH**

Ayu Putri Rizkia  
1613010269/FEB/EA

Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo yang sudah berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) secara penuh, dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Pendekatan penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo. Teknik Sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *purposive sampling*. Informan pada penelitian ini yaitu 19 orang. Pengumpulan Data dilakukan dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo dilihat dari perspektif keuangan menunjukkan kriteria kinerja cukup baik. Perspektif pelanggan memiliki penilaian kinerja baik, sebagian besar informan menyatakan puas dengan pelayanan dan fasilitas yang diberikan oleh rumah sakit. Kinerja perspektif proses bisnis internal memiliki pencapaian mutu mutu pelayanan yang menunjukkan kriteria baik karena adanya fasilitas yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan kualitas tempat layanan menunjukkan hasil yang baik. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan indeks kepuasan karyawan dan motivasi yang besar. Pihak Rumah sakit harus meningkatkan penilaian kinerja dengan kriteria cukup baik dan mempertahankan penilaian kinerja pada kriteria baik guna meningkatkan kinerja rumah sakit dimasa yang akan datang.

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, Badan Layanan Umum Daerah, Rumah Sakit.

## **ABSTRACT**

### **ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD FOR ASSESSING THE PERFORMANCE OF FULL GENERAL HOSPITAL OF SIDOARJO AREA WHICH HAS BEEN STATED WITH THE REGIONAL GENERAL SERVICES (BLUD)**

*Ayu Putri Rizkia*  
1613010269/FEB/EA

*This study aims to assess the performance of the Sidoarjo Regency Regional General Hospital, which has the status of a Regional Public Service Agency (BLUD) in full, using the Balanced Scorecard approach. The research approach used in this study is a qualitative approach. This research was conducted at the Sidoarjo Regency Regional General Hospital. The sampling technique used in this study is purposive sampling. Informants in this study were 19 people. Data collection is done by interview, then checked by observation and documentation. The results showed that the performance of the Sidoarjo Regency Regional General Hospital viewed from a financial perspective showed quite good performance criteria. The customer perspective has a good performance appraisal, most of the informants expressed satisfaction with the services and facilities provided by the hospital. The performance perspective of internal business processes has achieved the quality of service quality which shows good criteria because there are facilities that meet customer needs and the quality of service places shows good results. The performance perspective of growth and learning shows an index of employee satisfaction and great motivation. The hospital must improve performance appraisal with good enough criteria and maintain performance appraisals on good criteria in order to improve the hospital's performance in the future.*

**Keywords:** *Performance Measurement, Balanced Scorecard, Regional Public Service Board, Hospital.*