

**PENERAPAN PERSPEKTIF PELANGGAN *BALANCE
SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR PENILAIAN
KINERJA PADA RSUD DELI SERDANG
LUBUKPAKAM**

SKRIPSI

*Digunakan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Medan Area - Medan*

Oleh :
RORIN GURUSINGA
NPM : 09 833 0183



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2014**

LEMBAR PENGESAHAN

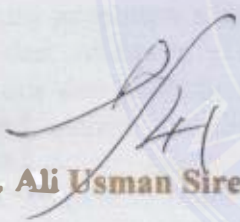
**Judul Skripsi : PENERAPAN PERSPEKTIF PELANGGAN
BALANCE SCORECARD SEBAGAI TOLAK
UKUR PENILAIAN KINERJA PADA RSUD
DELI SERDANG LUBUK PAKAM**

Nama : RORIN GURUSINGA
NPM : 098330183
Fakultas/Jurusan : Akuntansi

**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

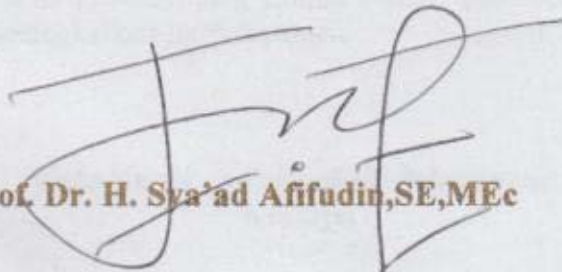

Drs. Ali Usman Siregar, M.Si


Hj. Rosmaini, SE, Ak, MMA

Mengetahui :

Dekan

Ketua Jurusan


Prof. Dr. H. Sya'ad Afifudin, SE, M.Ec


Linda Lores, SE, M.Si

**Tanggal Lulus :
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

2014

ABSTRAK

Rorin Gurusinga, PENERAPAN PERSPEKTIF PELANGGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA RSUD DELI SERDANG, (dibawah bimbingan Bapak Drs. Ali Usman Siregar, M.Si, sebagai Pembimbing I dan Ibu Hj.Rosmaini, SE, Ak, MMA, sebagai Pembimbing II).

Pengukuran kinerja di RSUD Deli Serdang selama ini hanya menggunakan tradisional, yaitu membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima oleh rumah sakit, serta ukuran jasa standar nasional pelayanan rumah sakit. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian dan meninjau dari perspektif keuangan melalui pendapatan. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard*, dimana alat pengukuran ini juga mengandung aspek yang ditinjau dari perspektif pelanggan dan nantinya setelah aspek non finansial perspektif pelanggan tersebut dapat membuat pengukuran kinerja di RSUD Deli Serdang

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti nyata tentang penerapan perspektif pelanggan *balanced scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada RSUD Deli Serdang telah efektif. Jenis penelitian yang peneliti lakukan adalah melalui penelitian deskriptif. Data yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian adalah data kuantitatif, sedangkan sumber data yaitu data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi, sedangkan untuk menganalisis data yang telah terkumpul dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode deskriptif-kuantitatif.

Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan maka kesimpulannya bahwa penerapan Perspektif Pelanggan di RSUD Deli Serdang Lubuk Pakam termasuk dalam kategori sangat baik. Selanjutnya juga disimpulkan bahwa kinerja RSUD Deli Serdang Lubuk Pakam termasuk dalam kategori sangat baik. Penelitian juga menyimpulkan RSUD Deli Serdang Lubuk Pakam mampu untuk mempertahankan jumlah pasien yang pernah dicapainya. Selain itu terlihat bahwa RSUD Deli Serdang Lubuk Pakam penerapan akuisis pelanggan mampu untuk meningkatkan jumlah pasien.

Kata Kunci : Perspektif Pelanggan, Balance Scorecard, dan Penilaian Kinerja.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan kesehatan dan kenikmatan iman serta teladan dalam kehidupan penulis, sehingga penulis dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul : **“PENERAPAN PERSPEKTIF PELANGGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA RSUD DELI SERDANG** sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata I di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Selama dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak. Sebagai rasa syukur penulis pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan memberikan kontribusi terhadap penyusunan skripsi ini, yaitu:

1. Bapak Prof. Dr. H. Sya’ad Afifudin, SE, MEc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, yang telah memberikan persetujuan penelitian ini.
2. Ibu Linda Lores, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, M.Si selaku Pembimbing I, selaku Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktunya mengarahkan dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Hj. Rosmaini, SE, Ak, MMA, selaku dosen pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya mengarahkan dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Bapak / Ibu dosen serta para karyawan Universitas Medan Area yang telah banyak banyak memberikan pendidikan dan pelayanan selama penulis kuliah disana.
6. Pimpinan RSUD Deli Serdang beserta seluruh staff perusahaan yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan riset dan telah membantu penulis dalam memperoleh dan informasi yang dibutuhkan.
7. Teman-teman dan sahabat-sahabatku lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu disini, terima kasih atas motivasi, share info, pelajaran dan pinjaman bukunya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna mengingat keterbatasan pengetahuan dan kurangnya pengalaman yang penulis miliki, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun.

Medan, Mei 2014

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. <i>Balance Scorecard</i>	4
1. Perspektif dalam <i>Balance Scorecard</i>	6
2. <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Perspektif Pelanggan	9
3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Ukur Kinerja	15
B. Kinerja	17
1. Defenisi Kinerja	17
2. Defenisi Penilaian Kinerja	18
3. Tujuan Penilaian Kinerja	20
4. Manfaat Penilaian Kinerja	21

C. Pengukuran Kinerja dan Efektifitas	22
---	----

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian	25
B. Populasi dan Sampel	26
C. Defenisi Operasional	26
D. Jenis dan Sumber Data	27
E. Teknik Pengumpulan Data	27
F. Teknik Analisis Data	28

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	30
B. Pembahasan	47

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	53
B. Saran	54

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Halaman
2.1	Gambaran menyeluruh kinerja bisnis berdasarkan <i>Balance Scorecard</i>	13



DAFTAR TABEL

No.	Keterangan	Halaman
2.1	Kriteria Kinerja Perspektif Keuangan	7
2.2	Kriteria Kinerja Perspektif Pelanggan.....	7
2.3	Kriteria Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis	8
2.4	Kriteria Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	9
3.1	Rencana Waktu Penelitian	25
4.1	Tabulasi Skor Data Perspektif Pelanggan dan Kinerja RS	41
4.2	Data Kunjungan Pasien	43
4.3	Inventarisasi Fasilitas Penunjang Layanan Perawatan Kesehatan	44
4.4	Jumlah Keluhan Pasien	45
4.5	Perkembangan Kunjungan Pasien	46
4.6	Perkembangan Fasilitas Penunjang Layanan Perawatan Kesehatan	47
4.7	Retensi Pelanggan	49
4.8	Persentase Perkembangan	50
4.9	Jumlah Keluhan Pasien	51

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah diterapkan.

Saat ini unit-unit usaha masih banyak menggunakan sistem pengukuran kinerjanya berdasarkan aspek keuangan karena hal ini mudah dilakukan. Padahal dalam menghadapi dunia bisnis yang semakin kompleks pengukuran berdasarkan aspek keuangan sudah tidak memadai lagi. Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidak mampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (*sumberdaya manusia*) perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis..

Rumah Sakit Umum Deli Serdang merupakan salah satu rumah sakit yang berada dibawah naungan Pemerintah Daerah Propinsi Sumatera Utara. Dalam

beberapa tahun terakhir ini, RSUD Deli Serdang menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tingkat indeks kepuasan masyarakat yang menunjukkan angka baik, kemudian dilihat juga dari tingkat kunjungan pasien baik yang rawat inap maupun yang rawat jalan yang jumlahnya cenderung meningkat serta diikuti dengan bertambahnya pendapatan.

Pengukuran kinerja di RSUD Deli Serdang selama ini hanya menggunakan tradisional, yaitu membandingkan target yang telah ditetapkan dengan realisasi pendapatan yang diterima oleh rumah sakit, serta ukuran jasa standar nasional pelayanan rumah sakit. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan standar umum penilaian dan meninjau dari perspektif keuangan melalui pendapatan. Padahal masih ada factor lain yang penting untuk dinilai dan diukur, yaitu factor non finansial dari perspektif pelanggan. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard*, dimana alat pengukuran ini juga mengandung aspek yang ditinjau dari perspektif pelanggan dan nantinya setelah aspek non finansial perspektif pelanggan tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di RSUD Deli Serdang menjadi lebih baik dari sekarang.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard*, maka peneliti tertarik untuk mengukur kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan salah satu instrumen yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* ke dalam skripsi yang berjudul "Penerapan Perspektif Pelanggan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Penilaian Kinerja Pada RSUD Deli Serdang".

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A., R. S. Kaplan, and M. Young, 2006. *Management Accounting*, 4th ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Auroza, Novellam, 2010, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja*, Skripsi. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Fahmi, Irham, 2011, *Manajemen Pengambilan Keputusan*, Alfabeta, Jakarta.
- Gazperz, Vincent, 2011, *Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Pemerintah*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hansen, Don R. and Marynne M. Mowen, 2009, *Management Accounting, Akuntansi Managerial*. Buku I Edisi 8, Salemba Empat, Jakarta.
- Hartono, 2009, *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Ihyaul, Ulum MD., 2009. *Intellectual Capital : Konsep dan Kajian Empiris*, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kasmir, 2008, *Analisis Laporan Keuangan*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mangkuprawira, Sjafri dan Vitayala, Aida, 2009. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Bogor.
- Mulyadi, 2007, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, 2009, *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada Jakarta.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, 2007. *Management, Manajemen, Eight Edition*. Terjemahan Harbani Pasolong, PT. Indeks, Jakarta.
- Rudianto, 2006. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*, Edisi Pertama, PT Grasindo, Jakarta.
- Sapardianto, 2013, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Trustco Insan Mandiri Samarinda)*, eJournal Administrasi Bisnis. <http://ejournal.adbisnis.fisip.unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2013/05/ejournal%20Sapardianto,%20S.AB%20%2805-02-13-09-04-24%29.pdf>.
- Sri Sundari, 2012, *Makalah Hubungan Balance Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Critical Success Factors Perusahaan*.
- Suwardi Luis, Prima A Biromo, 2007, *Step by Step in Cascading Balance Scorecard to Functional Scorecard*, PT. Gramedia, Jakarta.

Wibowo. 2012, **Manajemen Kinerja**, Rajawali Pers, Jakarta.

Yuwono, Sony, Sukarno, Edy, dan Ichsan, Muhammad. 2007. **Petunjuk Praktis Penggunaan *Balance Scorecard* : Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

KUISIONER

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA RSUD DELI SERDANG

1. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Pada lembar ini terdapat beberapa pernyataan ini yang harus Saudara tanggap. Kepada bapak/ibu/sdr untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebeoarnya
- b. Dalam menjawab pernyataan – pernyataan ini, tidak ada jawaban yang salah. Oleh karena itu, usahakanlah agar tidak ada jawaban yang dikosongkan
- c. Berilah tanda (✓) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai keadaan yang sebenarnya
- d. Ada lima alternatif jawaban, yaitu:

Sangat Setuju (SS)	: diberi skor 5
Setuju (S)	: diberi skor 4
Ragu-Raru (R)	: diberi skor 3
Kurang Setuju (KS)	: diberi skor 2
Tidak Setuju (TS)	: diberi skor 1

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban & Skor				
		SS	S	R	KS	TS
		5	4	3	2	1
	Perspektif Pelanggan					
1	Fasilitas dan alat-alat medis di RSUD Deli Serdang telah mendukung proses pelayanan pengobatan dengan baik					
2	RSUD Deli Se dang memiliki Tim Promosi Kesebatan Rumah Sakit untuk melakukan penyuluhan-penyuluhan kesehatan kepada masyarakat.					
3	Pasien yang ada di RSUD Deli Serdang banyak juga yang bemsal dari luar daerah.					
4	RSUD Deli Serdang memiliki program JAMKESMAS dan JAMPERSAL untuk membantu masyarakat yang kurang mampu.					
5	Tenaga – tenaga medis yang ada merupakan tenaga medi yang telah berpengalaman khususnya untuk tenaga medis spesialis.					
	Kinerja RS					
1	Manajemen RSUD Deli Serdang telah mampu untuk mempertahankan kepercayaan pasien lamanya					
2	Manajemen RSUD Deli Serdang telah mampu untuk mengembangkan pangsa pasar dengan bertambahnya					

	pasien dari luar daerah.					
3	Manajemen RSUD Deli Serdang telah mampu untuk meminimalisir keluhan pasien dari segi pelayanan.					
4	Manajemen RSUD Deli Serdang telah mampu untuk meminimalisir keluhan pasien dari segi pengobatan.					
5	Manajemen RSUD Deli Serdang telah mampu untuk meminimalisir keluhan pasien dari segi fasilitas yang ada.					