

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR  
PENGUKURAN KINERJA PADA ORGANISASI NIRLABA  
(Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah RA.Basoeni Mojokerto)**



**Oleh :**

**DEWI AROFAH**

**NPM : 13.1.01.08232**

**Program Studi :Akuntansi**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA (STIESIA)**

**SURABAYA**

**2017**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR  
PENGUKURAN KINERJA PADA ORGANISASI NIRLABA  
(Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah RA.Basoeni Mojokerto)**

**Skripsi Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Sektor Publik & Perpajakan**



**Oleh :**

**DEWI AROFAH**

**NPM : 13.1.01.08232**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA**

**STIESIA SURABAYA**

**2017**

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR  
PENGUKURAN KINERJA PADA ORGANISASI NIRLABA**

**(Studi pada Rumah Sakit Umum Daerah RA. Basoeni Mojokerto)**

**Dipersiapkan dan disusun oleh :**

**DEWI AROFAH  
NPM : 13.1.01.08232**

**Telah dipertahankan di depan  
Tim Penguji pada 01 April 2017**

**Susunan Tim Penguji :**

**Ketua : Dr. Maswar Patuh Priyadi, M.M., Ak., CA.**

**Anggota : 1. Dr. Fidiana, S.E., M.S.A.**

**2. Dra. Titik Mildawati, M.Si, Ak., CA.**

**Dinyatakan Memenuhi Syarat dan Diterima**

**Oleh :**

**Dosen Pembimbing**

**Ketua Program Studi Akuntansi**

**Dr. Maswar Patuh Priyadi, M.M., Ak., CA.**

**Dr. Wahidahwati, S.E., M.Si., Ak., CA.**

**Ketua STIESIA**



**Dr. Akhmad Riduwan, S.E., M.S.A., Ak., CA.**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini, saya:

Nama : **DEWI AROFAH**

N.P.M : **13.1.01.08232**

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR  
PENGUKURAN KINERJA PADA ORGANISASI NIRLABA (Studi Pada  
Rumah Sakit Umum Daerah RA. Basoeni Mojokerto)**

Dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 1 April 2017, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya batal saya terima.

Surabaya, 1 April 2017

Yang membuat pernyataan,

  
  


DEWI AROFAH

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. MAHASISWA

Nama : DEWI AROFAH  
NPM : 13.1.01.08232  
Program Studi : Akuntansi  
Tempat/Tanggal Lahir : Mojokerto/ 10 Mei 1995  
Agama : Islam  
Jumlah Saudara/Anak : 2 (Dua) / 1 (Satu)  
Alamat Rumah : Kemantren Wetan RT. 09 RW. 01 Terusan, Gedeg,  
Mojokerto  
Status : Belum Menikah

### B. ORANG TUA

Nama : SUKEMI  
Alamat Rumah/Telepon : Kemantren Wetan RT. 09 RW. 01 Mojokerto  
Alamat Kantor/Telepon : -  
Pekerjaan/Jabatan : Swasta

### C. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tamat SD di SD Negeri Terusan 3 Mojokerto tahun 2007
2. Tamat SLTP di SMP Negeri 2 Mojokerto tahun 2010
3. Tamat SMA di SMA PGRI 1 Mojokerto tahun 2013
4. Perguruan Tinggi (PT)

Nama PT	Tempat	Semester	Tahun	Keterangan
STIESIA	Surabaya	I – VIII	2013-2017	-

### D. RIWAYAT PEKERJAAN

Tahun	Bekerja di	Pangkat/Gol	Jabatan
-	-	-	-

Dibuat dengan sebenarnya

DewiArofah

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur kehadiran ALLAH SWT atas segala nikmat, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penyelesaian skripsi dengan judul “PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLAK UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA ORGANISASI NIRLABA (STUDI PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH RA.BASOENI KABUPATEN MOJOKERTO)” berjalan dengan lancar.

Skripsi ini disusun dalam rangka menyelesaikan Studi Strata I yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Sektor Publik dan Perpajakan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun, demi kesempurnaan penyusunan skripsi ini.

Terselesaikannya penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Akhmad Riduwan, S.E., M.S.A., Ak.,CA. selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.
2. Ibu Dr. Wahidahwati, S.E., M.Si., Ak., CA. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.

3. Bapak Dr. Maswar Patuh Priyadi, M.M., Ak., CA. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan petunjuk dan motivasi dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
4. Ibu Dra. Dini Widyawati, M.Si., Ak., CA. selaku Dosen Wali yang telah memberikan arahan dan dorongan kepada penulis, sehingga penulis dapat menempuh pendidikan selama dibangku kuliah dengan baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta para staf Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya yang telah banyak membantu dan memberikan arahan jika penulis mengalami kesulitan selama mengikuti kuliah.
6. Kepada orang tuaku ayah Sukemi dan ibu Khoiyaroh terimakasih yang tak terhingga atas dukungan secara moral maupun material, kesabaran selama mendidik penulis dan selalu memberikan semangat yang luar biasa dalam penyelesaian skripsi serta selalu memberikan doa yang tiada henti kepada penulis untuk setiap langkah.
7. Kepada adikku Wisnu Mahaputra yang selalu memberikan semangat serta dukungan kepada penulis sehingga dapat menjalankan studi dengan baik.
8. Sahabat-sahabat seperjuanganku Luluk, Eka Ratna, Farah Wahyu, Rizky Yuniar, Winda Putri, Risa Dwi, Rima, Septian Indah, Yuwanita Windha, Della Amy, Ima Dwi, Bunga terimakasih untuk motivasi dan saran sampai skripsi ini selesai, juga untuk kebersamaan dalam suka maupun duka kalian selama ini.

9. Untuk kakakku Iela, Febry, Rani terimakasih telah menemani, mendengarkan setiap keluhan, memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Terimakasih untuk Ahmad Mustakim yang telah membantu dan melancarkan skripsi saya.
11. Teman-teman kelas SA4 angkatan 2013 yang telah menjadi partner selama 4 tahun di bangku kuliah.
12. Untuk teman-teman seapak Arum, Ita, Idah, dan Frista yang selalu memberikan masukan dan motivasi.

Semoga ALLAH SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Akhir kata, semoga skripsi yang telah tersusun ini dapat memberikan ilmu yang bermanfaat bagi setiap pembaca dan almamater tercinta.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Surabaya, 10 Maret 2017

Penulis

Dewi Arofah



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG LUAR SKRIPSI .....	i
HALAMAN SAMBUNG DALAM SKRIPSI .....	ii
HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN .....	v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
INTISARI.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	9
<b>2. TINJAUAN TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS.....</b>	<b>10</b>
2.1 Tinjauan Teoritis .....	10
2.1.1 Pengukuran Kinerja .....	10
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.1.3 SK Menpan No 38 Tahun 2012 .....	28
2.1.3 Organisasi Nirlaba .....	33
2.1.4 Visi, Misi, Strategi .....	34
2.1.5 Rumah Sakit.....	35
2.1.6 Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	36
2.2 Rerangka Pemikiran.....	38
2.3 Proposisi Penelitian.....	40
<b>3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
3.1 Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian.....	41
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.3 Satuan Kajian .....	44
3.4 Teknik Analisis Data.....	55
3.4.1 Uji Kualitas Data.....	56

<b>4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	58
4.1 Hasil Penelitian .....	58
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya Rumah Sakit Umum Daerah RA.Basoeni KabupatenMojokerto.....	58
4.1.2 Landasan Hukum Rumah Sakit Umum Daerah RA.Basoeni Kabupaten Mojokerto.....	59
4.1.3 Profil Umum Rumah Sakit Umum Daerah RA.Basoeni Kabupaten Mojokerto.....	61
4.1.4 Tugas dan Fungsi Pokok Rumah Sakit .....	62
4.1.5 Struktur Organisasi.....	63
4.2 Pembahasan.....	67
4.2.1 Penerjemah Visi, Misi, kedalamStrategiRumahSakitUmum Daerah RA.BasoeniKabupatenMojokerto .....	67
4.2.2 UjiKualitas Data.....	69
4.2.3 HasilPenerapandanImplementasiStrategidalamPengukuranKinerja ManajemenRumahSakitdengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	73
4.2.4HubunganAntaraKeempatPerspektifdalamPenerapan <i>Balanced         Scorecard</i> .....	104
<b>5. PENUTUP</b> .....	108
5.1 Simpulan.....	108
5.2 Keterbatasan .....	109
5.3 Saran.....	110
JADWAL PENELITIAN .....	111
DAFTAR PUSTAKA .....	112
LAMPIRAN.....	114

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. <i>National Insurance</i> -Hubungan Sebab Akibat .....	27
2. Kriteria Kepuasan Karyawan .....	46
3. Kriteria Kepuasan Pasien .....	52
4. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Karyawan .....	70
5. Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Pasien .....	71
6. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	72
7. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pasien .....	72
8. Tingkat Retensi Karyawan RSUD RA.Basoeni tahun 2014-2015	81
9. Tingkat Produktivitas Karyawan RSUD RA.Basoeni tahun 2014-2015	82
10. Kunjungan Rawat Jalan tahun 2014-2015 .....	84
11. Kunjungan Rawat Inap tahun 2014-2015 .....	85
12. Tingkat Retensi Pasien RSUD RA.Basoeni tahun 2014-2015 .....	89
13. Tingkat Akuisisi Pasien RSUD RA.Basoeni tahun 2014-2015 .....	89
14. Rasio Ekonomis RSUD RA.Basoeni tahun 2014-2015 .....	99
15. Rasio Efisiensi RSUD RA.Basoeni tahun 2014-2015 .....	101
16. Rasio Efektivitas RSUD RA.Basoeni tahun 2014-2015 .....	103

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Rerangka Pemikiran .....	39
2. Struktur Organisasi RA.Basoeni .....	64
3. Grafik Frekuensi Responden Terhadap Meningkatkan Keterampilan dan Kemampuan Pegawai .....	76
4. Grafik Frekuensi Responden Terhadap Meningkatkan Motivasi Bekerja .....	77
5. Grafik Frekuensi Responden Terhadap Meningkatkan Komunikasi dalam Bekerja .....	78
6. Grafik Frekuensi Responden Terhadap Nilai Organisasi .....	80
7. Grafik Frekuensi Responden Terhadap Wujud Fisik .....	92
8. Grafik Frekuensi Responden Terhadap Keandalan .....	93
9. Grafik Frekuensi Responden Terhadap Daya Tanggap .....	95
10. Grafik Frekuensi Responden Terhadap Jaminan .....	96
11. Grafik Frekuensi Responden Terhadap Empati .....	97
12. Skema Hubungan Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> RSUD RA.Basoeni .....	105

## DAFTAR LAMPIRAN

### Lampiran

1. Kuesioner Kepuasan Karyawan .....	114
2. Kuesioner Kepuasan Pasien .....	116
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	118
4. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pasien .....	122
5. Rekapitulasi Jawaban Responden .....	127
6. Struktur Organisasi RSUD RA.BASOENI .....	131
7. Rekapitulasi Kunjungan Pasien Rawat Jalan .....	132
8. Rekapitulasi Kunjungan Pasien Rawat Inap .....	134
9. Laporan Keuangan RSUD RA.BASOENI .....	137
10. Data Karyawan RSUD RA.BASOENI .....	143

