

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK
UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN JASA**

(Studi Kasus RSi Hidayatullah Yogyakarta)



SKRIPSI

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN SYARAT-SYARAT MEMPEROLEH
GELAR SARJANA SATU DALAM KEUANGAN SYARIAH**

Oleh:

SRI MURTINI

NIM : 11390025

Pembimbing :

- 1. Dr. MISNEN ARDIANSYAH, SE., M.Si., Ak, CA**
- 2. JOKO SETYONO, SE., M.Si**

PROGRAM STUDI KEUANGAN SYARIAH

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA

2016

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK
UKUR PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN JASA**

(Studi Kasus RSi Hidayatullah Yogyakarta)



SKRIPSI

Oleh:

SRI MURTINI

NIM : 11390025

**KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2016**

ABSTRAK

Lingkungan bisnis yang semakin turbulen dan kompetitif menuntut perusahaan untuk terus mengikuti perkembangan jaman. Penilaian dan pengukuran kinerja perusahaan sangat penting untuk kelangsungan perusahaan dan mampu membantu perusahaan dalam mencapai target di masa depan dengan cara melihat kinerja perusahaannya.

Balanced Scorecard adalah salah satu alat pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* sebagai pebaikan atau pengukuran kinerja eksekutif, lalu berkembang menjadi kerangka perencanaan strategik dan sekarang berkembang lagi menjadi pengelolaan kinerja berbasis personel. Rumah Sakit Islam Hidayatullah merupakan salah satu Rumah Sakit kecil di Yogyakarta yang mampu bersaing dengan Rumah Sakit lain yang ada di Yogyakarta. Tujuan dari pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* di Rumah sakit Islam Hidayatullah adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan selama 3 tahun. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan memberikan skor pada indikator yang ditentukan dengan melihat ukuran atau standar yang ditetapkan Rumah Sakit Islam Hidayatullah.

Kinerja Rumah Sakit Islam Hidayatullah dengan *Balanced Scorecard* dalam periode 2012, 2013 dan 2014 dalam perspektif keuangan dinilai dari presentase ROA (*Return On Asset*) dan BOPO (Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional). Hasil ROA tidak mencapai target terjadi pada tahun 2014. Untuk BOPO mencapai target setiap tahunnya. Perspektif pelanggan dinilai dari pertumbuhan unit rawat inap, pertumbuhan unit rawat jalan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Pada perspektif pelanggan ini yang selalu tidak mencapai target selama 3 periode secara berturut-turut adalah retensi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal, penilaian dilakukan dari Proses Operasi Standar Pelayanan menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011 yang di dalamnya terdiri dari ALOS (*Average Leght Of Stay*), BOR (*Bed Occupancy Ratio*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*), GDR (*Gross Death Rate*) dan NDR (*Nett Death Rate*). Dari sasaran strategi diatas yang tidak mencapai standar ALOS dan BTO berturut-turut selama 3 periode, sedangkan TOI hanya tahun 2014 yang tidak mencapai target. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang belum mencapai standar yang ditetapkan adalah retensi karyawan selama 3 periode berturut-turut.

Kata kunci : Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif

ABSTRACT

Increasingly turbulent business environment and competitive requires companies to keep abreast of the changing times. Assessment and measurement of company performance is critical to the survival of the company and is able to assist companies in achieving their goals in the future by looking at the performance of the company.

Balanced Scorecard is a performance measurement tool the company uses four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. Balanced Scorecard as repair or executive performance measurement, and then evolved into a strategic planning framework and is now growing again be based performance management personel. Hidayatullah Islamic Hospital is one of a small hospital in Yogyakarta, which is able to compete with other hospitals in Yogyakarta. The purpose of using the Balanced Scorecard performance measurement in hospital Islam Hidayatullah was to determine the performance of the company for 3 tahun. Metode used in this study is to provide a score on the indicator determined by looking at the size or standard set Hidayatullah Islamic Hospital.

Hidayatullah Islamic Hospital Performance with Balanced Scorecard in the period 2012, 2013 and 2014 in the financial perspective assessed on the percentage ROA (Return on Assets) and BOPO (Operating Expenses to Operating Income). The results did not reach the target ROA occurred in 2014. To achieve the target eraser BOPO year. Rated customer perspective of the growth of inpatient units, outpatient unit growth, customer retention and customer acquisition. At the customer's perspective is always not reach the target for 3 periods in a row is customer retention. Internal business process perspective, the assessment of Operation Process Service Standards according to Regulation of Minister of Health of the Republic of Indonesia No. 1171 / Menkes / Per / VII / 2011 of which consists of ALOS (Average Leght Of Stay), BOR (Bed Occupancy Ratio), TOI (turn over Internal), BTO (Bed turn over), GDR (Gross Death Rate) and NDR (Nett Death Rate. From the target above strategy that does not reach the standard of ALOS and BTO respectively, during three periods, whereas TOI only in 2014 that did not hit the target. and for learning and growth perspective, which has not reached the standard set is employee retention during 3 consecutive periods.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Perspective



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga FM-UINSK-BM-05-03/RO

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Hal : Persetujuan Skripsi

Kepada Yth. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudari:

Nama : Sri Murtini

NIM : 11390025

Judul : **Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa (Studi Kasus di RSi Hidayatullah Yogyakarta)**

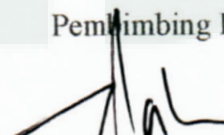
Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Program Studi Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami mengharap agar skripsi/tugas akhir Saudari tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 4 Rabiul Awal 1437 H
16 Desember 2015

Pembimbing I


Dr. MISNEN ARDIANSYAH, SE., M.Si., Ak.
NIP. 19710929 200003 1 001



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga FM-UINSK-BM-05-03/RO

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Hal : Persetujuan Skripsi

Kepada

Yth. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu 'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudari:

Nama : Sri Murtini

NIM : 11390025

Judul : **Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa (Studi Kasus di RSi Hidayatullah Yogyakarta)**

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Program Studi Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami berharap agar skripsi/tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 4 Rabiul Awal 1437 H

16 Desember 2015

Pembimbing II

JOKO SETYONO, SE., M.Si

NIP. 19730702 200212 1 003



SURAT PENGESAHAN SKRIPSI
Nomor : UIN.02/DEB/PP.05.3/436.4/2016

Skripsi/tugas akhir dengan judul: **Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa (Studi Kasus RSi Hidayatullah Yogyakarta)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

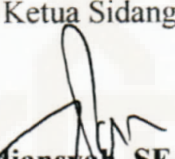
Nama : Sri Murtini
NIM : 11390025
Telah dimunaqasyahkan pada : 7 Jumadil Akhir 1437 H
16 Maret 2016 M

Nilai : A/B

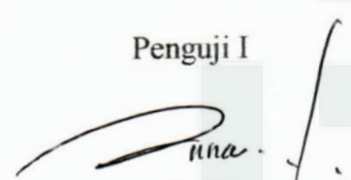
dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

TIM MUNAQASYAH :

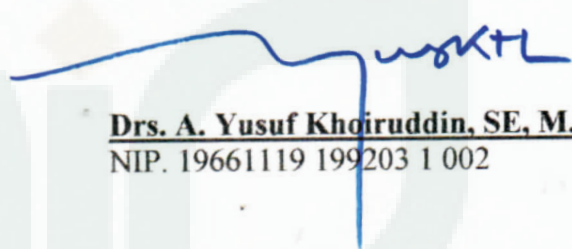
Ketua Sidang


Dr. Misnen Ardiansyah, SE., M.Si., Ak, CA
NIP. 19710929 200003 1 001

Penguji I


Sunarsih, SE, M.Si
NIP. 19740911 199903 2 001

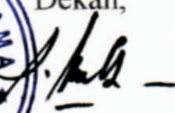
Penguji II


Drs. A. Yusuf Khoiruddin, SE, M.Si
NIP. 19661119 199203 1 002

Yogyakarta, 07 April 2016
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dekan,


Dr. Abu Qizam, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 19680102 199403 1 002

SURAT PERNYATAAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Sri Murtini
NIM : 11390025
Jurusan/Prodi : Keuangan Syari'ah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "**Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa**" (Studi Kasus di RSi Hidayatullah Yogyakarta) adalah benar-benar merupakan hasil karya penulis sendiri, bukan duplikasi ataupun saduran dari karya orang lain, kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam *bodynote* atau daftar pustaka. Apabila di lain waktu terbukti adanya penyimpangan dalam karya ini, maka tanggung jawab sepenuhnya ada pada penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat agar dapat dimaklumi, dan dipergunakan sebagaimana perlunya

Wassalamu'alaikum Wr. Wb..

Yogyakarta, 4 Rabiul Awal 1437 H
16 Desember 2015 M



SRI MURTINI
NIM. 11390025

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai civitas akademik Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sri Murtini
NIM : 11390025
Jurusan/Program Studi : Keuangan Syari'ah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jenis Karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **“Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa (Studi Kasus RSi Hidayatullah Yogyakarta)”** beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta
Pada Tanggal : 16 Maret 2016
Yang menyatakan



(SRI MURTINI)

MOTTO

NO PAIN NO GAIN

We are not given a good life or a bad life

We are given a life

It's up to us to make it GOOD or BAD

And

I CHOOSE TO BE HAPPY !



HALAMAN PERSEMBAHAN

Skrripsi ini ku persembahkan untuk PEMBIMBING LANGKAHKU selama dan sejauh ini, 'Ibunda WASITI dan ayahanda KASMAN' yang tak pernah berhenti menaatkan doa, harapan, ridho dan kasih sayangnya untuk membakakan jalan masa depan yang indah untuk putri kecilnya ini.

“ Ya Allah haramkan wajah ibuku dan ayahku dari sambaran api neraka, karuniakan baginya Syurga tanpa hisab”

Kakak-kakak ipar-keponakan tercinta .Mba Lina-Mas Kadi-Adit, Mas Salis-Mba Tatik-Raasha

Sahabat tersayang . Endah-Dewi-Heavi-Gilang-Nachi

Sahabat seperjuangan . Bening Suryani, Noor Oetari, Afifah Sella, Muhsinah Rukundin dll

Sahabat, saudara, rekan kerja dan segenap crew Omah Desain, Griya Art tempat saya bekerja selama kurang lebih 4 tahun. Mba Lilis, Mas Aji, Aya, Windhi, Arif dan semuanya

Motivator, teman special . Mas Roni Santosa

BIG THANKS

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	be
ت	Tā'	t	te
ث	Šā'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jīm	j	je
ح	Ḥā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	kh	ka dan ha
د	Dāl	d	de
ذ	Ẓāl	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	er
ز	Zāi	z	zet
س	Sīn	s	es
ش	Syīn	sy	es dan ye
ص	Šād	š	es (dengan titik di bawah)

ض	Ḍād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ṭā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Zā'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'Ain	‘	koma terbalik di atas
غ	Gain	g	ge
ف	Fā'	f	ef
ق	Qāf	q	qi
ك	Kāf	k	ka
ل	Lām	l	el
م	Mīm	m	em
ن	Nūn	n	en
و	Wāwu	w	w
هـ	Hā'	h	ha
ء	Hamzah	ﺀ	apostrof
ي	Yā'	Y	Ye

B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	'iddah

C. *Tā' marbūṭah*

Semua *tā' marbūṭah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata

sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	ditulis	<i>Ḥikmah</i>
علة	ditulis	<i>‘illah</i>
كرامة الأولياء	ditulis	<i>karōmah al-auliyā’</i>

D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----َ-----	Fatḥah	ditulis	<i>A</i>
-----ِ-----	Kasrah	ditulis	<i>i</i>
-----ُ-----	Ḍammah	ditulis	<i>u</i>

فَعَلَ	Fatḥah	ditulis	<i>fa‘ala</i>
ذَكَرَ	Kasrah	ditulis	<i>ẓukira</i>
يَذْهَبُ	Ḍammah	ditulis	<i>yaẓhabu</i>

E. Vokal Panjang

1. fatḥah + alif	ditulis	<i>Ā</i>
جاهلية	ditulis	<i>jāhiliyyah</i>
2. fatḥah + yā’ mati	ditulis	<i>ā</i>
تَنَسَّى	ditulis	<i>tansā</i>
3. Kasrah + yā’ mati	ditulis	<i>ī</i>
كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4. Ḍammah + wāwu mati	ditulis	<i>ū</i>
فروض	ditulis	<i>furūd</i>

F. Vokal Rangkap

1. fathah + yā' mati بينكم	ditulis	<i>Ai</i>
	ditulis	<i>bainakum</i>
2. fathah + wāwu mati قول	ditulis	<i>au</i>
	ditulis	<i>qaul</i>

G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أنتم	ditulis	<i>a'antum</i>
أعدت	ditulis	<i>u'iddat</i>
لنشكرتم	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal "al"

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السماء	ditulis	<i>as-Samā</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syams</i>

I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذوالفروض	ditulis	<i>ẓawī al-furūd</i>
أهل السنة	ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Segala puji bagi Allah, SWT yang senantiasa memberikan rahmat, taufiq, hidayah dan inayah serta karunia-Nya kepada seluruh umat di dunia. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Berkat limpahan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir/skripsi, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Ekonomi Islam. Dalam penyusunan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang penyusun hadapi. Namun penyusun menyadari bahwa kelancaran dalam menyusun skripsi ini tidak lain adalah berkat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karenanya dalam kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Machasin, M.A., Pgs. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Ibnu Qizam, SE., M.Si., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak H. M. Yazid Affandi, M.Ag selaku Ketua Program Studi Keuangan Syariah
4. Bapak Dr. Misnen Ardiansyah, SE., M.Si., Ak selaku Dosen pembimbing I penulis yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
5. Bapak Joko Setyono, SE., M.Si selaku Dosen pembimbing II penulis yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.

6. Bapak Papang Prasetyo selaku Direktur RSi Hidayatullah yang telah memberikan kesempatan dan kemudahan penulis untuk melakukan penelitian di RSi Hidayatullah
7. Seluruh Dosen beserta staf dan karyawan Program Studi Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.
8. Orang tua tercinta Bapak Kasman dan Ibu Wasiti yang membesarkanku dengan penuh kasih sayang dan selalu mendoakan keberhasilanku.
9. Kakak, kakak ipar (mba Lina, mas Kadi, mas Sulis, mba Tati) serta keponakanku tersayang (Adit dan Raesha). Yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam segala keadaan.
10. Sahabat terbaikku mas Roni Santosa, terima kasih karena terus memberikan motivasi agar menjadi orang yang sukses dan berguna bagi siapapun, dimanapun.
11. Sepupuku, ownerku tersayang Mba Lilis yang selalu member motivasi, pesan moral, kekuatan dan nasehat yang sangat membangun karakterku, terima kasih banyak.
12. Segenap keluarga besar Omah Desain dan Griya Art tempat penulis mengayuh rizki selama 4 tahun lebih. Terima kasih, kalian lebih dari luar biasa
13. Sahabat alumni SDN Plakaran Endah, Dewi, Heavi, Gilang, Mei yang selalu ada dalam berbagai keadaan dan menemani lebih dari 15 tahun. Terima kasih kehadiran kalian di hidupku memberi banyak arti.
14. Sahabat seperjuanganku Bening, Tari, Sella, Nayayang menemani dan membantuku meraih gelar yang kita idamkan bersama.

15. Seluruh teman-teman Keuangan Islam angkatan 2011 yang tidak dapat saya sebutkan semuanya.

16. Tim KKN Desa Sanglor IIGirisuko Panggang Gunung Kidul 2014 yakni Aida, Nisa, Inti, Fina, Ahmad, Sulis dan Heri yang sudah menemaniku dimasa KKN.

17. Almamater tercinta, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Kepada semua pihak tersebut, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dan mendapat limpahan rahmat-Nya, Amin. Peneliti menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini, masih terdapat banyak kekurangan oleh karena itu peneliti mengharapkan saran maupun kritik yang membangun untuk perbaikan bagi penelitian selanjutnya.

Yogyakarta, 4 Rabiul Awal 1437 H
16 Desember 2015

Penyusun

SRI MURTINI

11390025

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	vi
SURAT PERNYATAAN	vii
PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	viii
MOTTO	ix
HALAMAN PERSEMBAHAN	x
TRANSLITERASI ARAB-LATIN	xi
KATA PENGANTAR	xvi
DAFTAR ISI	xix
DAFTAR TABEL	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
D. Batasan Masalah.....	8
E. Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Telaah Pustaka	11

B. Kerangka Teori.....	13
1. Pengukuran Kinerja.....	13
2. Metode <i>Balanced Scorecard</i>	14
3. Perusahaan Jasa.....	28
4. <i>Balanced Scorecard</i> dalam perspektif Islam.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	35
A. Jenis dan Sumber Data.....	35
B. Metode Pengumpulan Data.....	36
C. Definisi Operasional.....	37
D. Metode Analisis Data.....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	43
A. Sejarah Perkembangan RSi Hidayatullah	43
B. Visi, Misi dan Motto	44
C. Fasilitas dan Jasa Layanan	45
D. Pengukuran Kinerja Rsi Hidayatullah dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	49
BAB V PENUTUP	75
A. Kesimpulan	75
B. Saran.....	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR SKEMA DAN TABEL

Skema 2.1	Evolusi Perkembangan Balanced Scorecard.....	16
Tabel 2.1	Hubungan Sebab Akibat 4 Perspektif	27
Tabel 4.1	<i>Key Performance Indicator</i>	49
Tabel 4.2	Hasil ROA.....	55
Tabel 4.3	Hasil BOPO.....	56
Tabel 4.4	Hasil Pertumbuhan Unit Rawat Inap	58
Tabel 4.5	Hasil Pertumbuhan Unit Rawat Jalan	59
Tabel 4.6	Hasil Retensi Pelanggan.....	60
Tabel 4.7	Hasil Akuisisi Pelanggan	61
Tabel 4.8	Hasil Perspektif Proses Bisnis Internal	62
Tabel 4.9	Hasil Produktivitas Karyawan.....	63
Tabel 4.10	Hasil Retensi Karyawan.....	64
Tabel 4.11	Hasil Pengukuran Kinerja dengan BSC tahun 2012	65
Tabel 4.12	Hasil Pengukuran Kinerja dengan BSC tahun 2013	68
Tabel 4.13	Hasil Pengukuran Kinerja dengan BSC tahun 2014	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	<i>Balanced Scorecard</i>	i
Lampiran 2	Terjemahan Teks Arab	iv
Lampiran 3	Surat Keterangan Penelitian	v
Lampiran 4	<i>Company Profile</i>	vi



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pada umumnya setiap perusahaan pastilah menjalankan kegiatan rutinnnya bagi kepentingan semua *stakeholders* seperti pemegang saham, karyawan, kreditur, pemerintah maupun pelanggan. Seluruh kegiatan tersebut tidak selalu berjalan sesuai yang diinginkan, kendala dan resiko dari seluruh rutinitas perusahaan tidak dapat dihindari, namun dapat di minimalisir dengan mengatur beberapa strategi yang digunakan untuk menentukan langkah apa yang selanjutnya akan diambil dengan melihat *history* perusahaan.

Keadaan tersebut menuntut manajemen agar menyiapkan beberapa strategi yang tepat untuk diterapkan pada perusahaannya agar mampu bersaing dengan perusahaan lain. Kunci dari persaingan itu sendiri terletak pada seberapa besar kualitas yang mampu diberikan oleh sebuah perusahaan seperti kualitas dari produk atau jasa, kualitas biaya, kualitas estetika dan kualitas lain yang mampu memberikan rasa puas bagi *stakeholders*. Kepuasan itu sendiri dapat tercermin dari bentuk loyalitas yang terbangun diantara *stakeholders*. Namun rasa puas yang dirasakan tersebut juga akan timbul dengan adanya penilaian. Penilaian dan pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk kelangsungan perusahaan. Hasil pengukuran tersebut nantinya akan memberikan umpan balik bagi perusahaan untuk memberikan informasi tentang pencapaian perusahaan maupun sebagai gambaran tentang

perencanaan dan penyesuaian yang harus diterapkan pada perusahaan untuk masa yang akan datang.

Mayoritas perusahaan akan melihat hasil kinerjanya pada laporan kinerja keuangan yang ada, namun data keuangan yang didapat dari sistem akuntansi yang berjangka pendek, sehingga perusahaan akan lebih memfokuskan pada kinerja jangka pendek. Seharusnya fokus pengukuran kinerja tidak hanya pada laporan keuangan namun juga pada non keuangan. Sistem pengukuran dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam pencapaian misi dan strateginya sehingga perusahaan mampu bertahan dan bersaing dalam jangka panjang. Ada banyak alat pengukuran kinerja pada perusahaan, salah satu alat pengukuran kinerja adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC).

Menurut Thomas (2010) *Balanced Scorecard* adalah sebuah sistem manajemen (bukan hanya sebuah alat pengukuran saja) dimana organisasi dapat menjelaskan visi dan strategi mereka dan sekaligus menerjemahkannya kedalam tindakan. *Balanced scorecard* menyediakan umpan balik baik dalam proses bisnis internal maupun hasil eksternal untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus.

Balanced Scorecard merupakan strategi bisnis yang dirancang untuk dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan visi dan misi perusahaan. Dengan demikian *Balanced Scorecard* merupakan metode untuk mengimplementasikan strategi. Oleh karena itu dengan metode *Balanced Scorecard* ini diharapkan mampu mendongkrak kinerja perusahaan dari segi kuantitatif - finansial juga kualitatif – non finansial.

Awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengukur kinerja perusahaan laba, namun kini dikembangkan tidak hanya untuk perusahaan laba namun juga perusahaan nirlaba. Pada dasarnya perusahaan terbagi atas perusahaan laba dan nirlaba. Perusahaan laba tujuan utamanya adalah mencari keuntungan atau laba, contohnya perusahaan besar maupun kecil, perusahaan manufaktur, perusahaan jasa, bank, perusahaan asuransi dan lain-lain. Sedangkan perusahaan nirlaba tujuannya bukanlah mencari keuntungan atau laba, sasaran pokoknya mendukung suatu isu atau perihal didalam menarik publik untuk suatu tujuan yang tidak komersial. Contohnya meliputi keagamaan, yayasan, sekolah negeri, rumah sakit, serikat buruh dan lain-lain.

Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan yang cukup signifikan di Indonesia. Meskipun *Balanced Scorecard* sudah dicetuskan sejak 1992, namun sampai saat ini masih banyak lembaga maupun perusahaan yang menerapkannya sebagai metode pengukuran kinerja perusahaannya. Di Indonesia sendiri banyak pengadaan training bagi karyawan perusahaan, biasanya yang mengikuti training ini adalah *general manager, middle manager, section head, group leader, innovation leader* dan lain-lain. Selama tahun 2015 beberapa perusahaan training rata-rata mengadakan 10 kali training *Balanced Scorecard* dalam satu tahun. Hal ini cukup menjelaskan bahwa metode *Balanced Scorecard* dibutuhkan bagi perusahaan dan sedang dikembangkan di Indonesia.

Mulyadi (2014) memaparkan ada dua kondisi yang menuntut perusahaan Indonesia untuk mengimplementasikan sistem manajemen berbasis *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan:

1. Lingkungan Bisnis yang Turbulen dan Kompetitif

Dalam lingkungan bisnis turbulen, perusahaan harus senantiasa melakukan penginderaan terhadap trend perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis dan merespon dengan cepat aktivitas tren perubahan tersebut. Sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* menyediakan sistem yang sangat powerful untuk menghadapi tuntutan lingkungan bisnis turbulen dan kompetitif tersebut. Melalui sistem perumusan strategi, perusahaan dituntut untuk melakukan *trendwatching* terhadap perubahan lingkungan makro dan lingkungan industry tentang kondisi masa depan yang hendak diwujudkan. Melalui sistem perumusan strategi, pertanyaan-pertanyaan mendasar yang berkaitan dengan misi keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi perusahaan dirumuskan jawabannya.

2. Krisis Ekonomi yang Melanda Indonesia

Dengan semakin meningkatnya proses globalisasi ekonomi perusahaan-perusahaan Indonesia memasuki lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Di tahun 1997, Indonesia dan Negara lain di Asia seperti Korea, Thailand, Malaysia dan Filipina mengalami krisis moneter yang berdampak terhadap krisis ekonomi. Untuk bangkit dari kondisi krisis ekonomi tersebut, perusahaan-perusahaan Indonesia tidak lagi dapat mengandalkan sistem manajemen yang selama ini

digunakan untuk mengelola perusahaan. Manajemen perusahaan-perusahaan Indonesia perlu mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan mereka.

Adanya tuntutan untuk memberikan pelayanan yang lebih daripada kompetitor yang lain mengenai pelayanan dan perlindungan lingkungan terhadap masyarakat sekitar, telah membawa atmosfer manajerial rumah sakit untuk mengutamakan image manajemen rumah sakit yang baik di depan *stakeholder* dan *customer* (Adisasmito, 2007).

Rumah Sakit Islam Hidayatullah adalah satu rumah sakit yang ada di Yogyakarta, meskipun RSi Hidayatullah termasuk Rumah Sakit Kecil namun RSi Hidayatullah mampu bersaing dengan beberapa pesaingnya. Apalagi seperti saat ini sudah ada banyak sekali jaminan kesehatan yang tersebar luas di masyarakat, misalnya bpjs, jamkesda maupun perusahaan asuransi yang menawarkan jasanya. Hal tersebut berpengaruh terhadap eksistensi Rumah Sakit, karena pasien dapat memilih Rumah Sakit manapun dengan menggunakan jaminan kesehatan tersebut. Walaupun demikian, penulis melihat pada Rumah Sakit Islam Hidayatullah mempunyai pengaruh yang besar bagi sebagian masyarakat wilayah penulis berdomisili. Ada banyak alasan mengapa pasien-pasien tersebut memilih Rumah Sakit Islam Hidayatullah sebagai tempatnya berobat. Beberapa alasan yang penulis temui adalah karena penanganan yang sigap

serta biaya yang dibebankan untuk pasien umum (tanpa jaminan kesehatan) sangat terjangkau. Ketertarikan penulis akan Rumah Sakit Islam Hidayatullah lah yang membuat penulis memilih RSi Hidayatullah sebagai objek penelitian,

Penulis sangat tertarik untuk meneliti kinerja Rumah Sakit Hidayatullah dengan metode *Balanced Scorecard* dengan ke empat perspektifnya yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Karena dengan metode *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja perusahaan, tidak hanya dalam kinerja keuangannya saja namun juga non keuangannya. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek yang diteliti, variabel dalam setiap perspektif yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, waktu penelitian yang berbeda serta laporan keuangan maupun non keuangan hasil kinerja yang jelas berbeda dengan perusahaan lain. Selain itu, pada penelitian ini juga diperkuat dengan ayat Al-Quran dan hadist yang mampu memperkuat metode *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur kinerja yang baik untuk diterapkan pada perusahaan maupun lembaga sosial yang berbasis keislaman.

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, maka penulis mencoba melakukan penelitian pada perusahaan nirlaba yang orientasinya memang bukan pada laba yaitu Rumah Sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta yang terletak di Jalan Veteran No. 184 Kota Yogyakarta. Sehubungan dengan uraian latar belakang tersebut di atas maka penulis tertarik untuk meneliti bagaimana kinerja perusahaan jasa, dalam hal ini Rumah Sakit

Hidayatullah apabila diukur dengan metode *Balanced Scorecard*. Oleh karenanya penulis menuangkannya dalam karya tulis ilmiah yang berbentuk skripsi dengan judul **“Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa” (Studi Kasus pada RSi Hidayatullah)**

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis paparkan tersebut, maka pokok masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah : Bagaimana penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja pada perusahaan jasa dengan menggunakan perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran apabila diterapkan di Rumah Sakit Islam Hidayatullah pada periode 2012, 2013 dan 2014.

C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja apabila diterapkan pada perusahaan jasa dengan menggunakan ke empat perspektifnya yaitu perspetif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi Akademik, diharapkan penelitian ini mampu memberikan gambaran, pemahaman serta wawasan yang lebih terhadap pengukuran kinerja perusahaan dan lebih khususnya di Rumah sakit dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.
- b. Bagi praktisi, menambah wawasan mengenai pengukuran kinerja yang dapat diterapkan pada perusahaan jasa dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
- c. Bagi penelitian selanjutnya, sebagai sumber referensi dan tambahan pengetahuan dalam kerangka pengembangan penelitian selanjutnyayang sejenis. Penelitian *Balanced Scorecard* dapat terus dikembangkan karena pengukuran kinerja ini akan terus dibutuhkan dari tahun ke tahun pada perusahaan untuk mengetahui perkembangan dari perusahaan itu sendiri.

D. BATASAN MASALAH

Agar permasalahan tidak menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai peneliti dan tidak memperluas bahasan yang akan diulas, maka perlu adanya pembatasan terhadap lingkup penelitian. Pembatasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Data primer yang digunakan adalah data pada saat penelitian dilakukan, yaitu pada bulan Oktober sampai November 2015.
2. Data historis perusahaan yang digunakan adalah data pada tahun 2012, tahun 2013 dan tahun 2014

E. SISTEMATIKA PENULISAN

Hasil dari penelitian yang dilakukan akan diuraikan dalam sistematika pembahasan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan mengenai landasan teori maupun referensi yang relevan tentang penelitian yang dilakukan.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan langkah-langkah dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang diperoleh, metode pengumpulan data dan definisi operasional.

BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil penelitian yang meliputi sejarah perkembangan RSi Hidayatullah, visi, misi dan motto, fasilitas dan jasa layanan serta hasil dari pengukuran kinerja RSI Hidayatullah dengan metode *Balanced Scorecard* serta data-data yang dihasilkan

selama penelitian dan pengolahan data dengan metode yang telah ditentukan agar mampu menjawab tujuan penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang dipaparkan secara singkat untuk menjawab permasalahan dalam penelitian.



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Pada Rumah Sakit Islam Hidayatullah, pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai kinerja perusahaan pada tahun 2012 sampai dengan 2014. Penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* meliputi 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Kinerja Rumah Sakit Islam Hidayatullah dengan *Balanced Scorecard* dalam periode 2012, 2013 dan 2014 dalam perspektif keuangan dinilai dari presentase ROA (*Return On Asset*) dan BOPO (Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional). Hasil ROA tidak mencapai target terjadi pada tahun 2014. Untuk BOPO mencapai target setiap tahunnya. Perspektif pelanggan dinilai dari pertumbuhan unit rawat inap, pertumbuhan unit rawat jalan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Pada perspektif pelanggan ini yang selalu tidak mencapai target selama 3 periode secara berturut-turut adalah retensi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal, penilaian dilakukan dari Proses Operasi Standar Pelayanan menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011 yang di dalamnya terdiri dari ALOS (*Average Length Of Stay*), BOR (*Bed Occupancy Ratio*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*), GDR (*Gross Death Rate*) dan NDR (*Nett Death Rate*). Dari sasaran strategi diatas yang tidak mencapai standar ALOS dan BTO berturut-turut selama

3 periode, sedangkan TOI hanya tahun 2014 yang tidak mencapai target. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang belum mencapai standar yang ditetapkan adalah retensi karyawan selama 3 periode berturut-turut.

Indikator pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan hubungan sebab akibat antara indikator satu dengan indikator lain. Seperti halnya pada perspektif keuangan, tingkat ROA maupun BOPO dipengaruhi oleh perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu produktivitas karyawan maupun retensi karyawan. Terlihat dari kenaikan maupun penurunan pada tahun yang sama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan memiliki hubungan sebab akibat dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sedangkan perspektif pelanggan mempengaruhi perspektif proses bisnis internal. Hal tersebut disebabkan semua perputaran pelanggan pada perspektif pelanggan mempengaruhi perspektif proses bisnis internal, karena perhitungan dari indikator yang ada pada perspektif proses bisnis internal berasal dari data pelanggan.

Hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan dari Rumah Sakit Islam Hidayatullah terdapat pada daerah cukup dengan skor total pada tahun 2012 adalah 0,28 tahun 2013 dengan skor 0,28 dan tahun 2014 mengalami penurunan dengan skor 0,07 Artinya, kinerja Rumah Sakit Islam Hidayatullah cukup baik apabila diukur dengan metode *Balanced Scorecard*.

B. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti sebagai berikut :

1. Rumah Sakit Islam Hidayatullah diharapkan memberikan perhatian yang lebih terhadap keuangan perusahaan. Perbaikan secara terus menerus bisa memperketat efisiensi pengeluaran dan meningkatkan pertumbuhan pendapatan. Salah satu yang mempengaruhi adalah produktivitas karyawan. Akan lebih baik lagi apabila RSi Hidayatullah mencari tahu sebab penurunan produktivitas karyawan tersebut.
2. Rumah Sakit Islam Hidayatullah diharapkan mengkaji target maupun standar yang diterapkan di Rumah Sakit tujuannya untuk terus meningkatkan capaian dari perusahaan. Ketika capaian melampaui target secara terus menerus sebaiknya target ditingkatkan, namun jika capaian selalu kurang dari target, sebaiknya pihak RSi Hidayatullah mencari tahu penyebabnya.
3. Rumah Sakit Islam Hidayatullah diharapkan mampu meningkatkan promosi secara lebih meluas dan juga meningkatkan kualitas pelayanan untuk memenuhi target pertumbuhan jumlah pelanggan. Hal tersebut akan berpengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan.
4. Rumah Sakit Islam Hidayatullah harus memperhatikan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011 yang meliputi ALOS (*Average Length Of Stay*), BOR (*Bed Occupancy Ratio*), TOI (*Turn Over Internal*), BTO (*Bed Turn Over*), GDR (*Gross Death Rate*) dan NDR (*Nett Death Rate* sebagai bentuk ketaatan Rumah Sakit Islam

Hidayatullah akan peraturan tersebut agar dapat mencapai target yang diharapkan atau bahkan lebih dari standar.

5. Rumah Sakit Islam Hidayatullah perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan, karena hal tersebut sangat berpengaruh besar terhadap kinerja perusahaan. Menekan angka karyawan yang keluar, karena dengan adanya sumber daya pekerja yang cukup juga akan meningkatkan produktivitas dari RSi Hidayatullah. Atau lebih baik membuka lowongan pekerjaan yang baru untuk memenuhi sumber daya yang kurang.

DAFTAR PUSTAKA

Al -Quran

Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemah*, (Bandung:Cordoba, 2012)

Buku

Abdul halim, Achmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2000)

Adisasmito Wiku, *Sistem Manajemen Lingkungan Rumah Sakit* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007).

Dally Dadang, *Balance Scorecard Suatu Pendekatan dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010).

Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012).

Mamduh Hanafi, Abdul Hanafi, *Analisis Laporan Keuangan*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2012)

Moehar Daniel, *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005)

Muhammad dan Dwi Suwiknyo, *Akuntansi Perbankan Syariah*, (Yogyakarta: Trust Media, 2009)

Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014)

Prawirosentono, *Manajemen Operasi Analisis dan Studi Kasus*, cet. Ke-4 (Jakarta: Bumi Aksara, 2007).

Sugiono, *Statistik untuk Penelitian*, (Bandung: CV Alvabeta,2006).

Suwardi Luis, Prima A. Biromo, *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*, (Jakarta: Gramedia, 2013)

Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen; Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta : PT. Indeks Permata Puri Media, 2010).

Veithzal Rifai dkk, *Islamic Performance Appraisal* (Jakarta: Gramata Publising, 2010).

----, *Bank and Financial Institution Management*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007)

Skripsi, Jurnal

Inayah Elfira, “Pengukuran Kinerja Manajemen pada BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta 2000-2004 dengan Konsep *Balance Scorecard*,” *Skripsi* UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (2006).

Novella Aurora, “Penerapan Balance Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja,” *Skripsi* Universitas Diponegoro Semarang (2010).

Bambang Wicaksono, “*Balance Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Blambangan Kabupaten Banyuwangi”, *Jurnal*.

Nizar alif, Bambang hariadi, “Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”, *Jurnal*.

Wahyu Eko, Shiddiq Nur, “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja pada Organisasi Nirlaba”, *Jurnal*.

Website

http://id.wikipedia.org/wiki/Pengukuran_kinerja diakses pada 24 April 2015 12.03

Balanced Scorecard Rumah Sakit Islam Hidayatullah

Perspektif Keuangan					
No	Sasaran Strategik	Key Performance Indicator (KPI)		Target	Inisiatif Strategik
		Ukuran Hasil (Lag Indicator)	Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicators)		
1	ROA	Produktivitas Rumah Sakit	Kinerja Perusahaan	ROA 10% pertahun	Meningkatkan kualitas kinerja Rumah Sakit Hidayatullah.
2	BOPO	Efisiensi penggunaan dana	Biaya dan Pendapatan Operasional	BOPO 10% pertahun	Menjaga dan meningkatkan kinerja yang baik di Rumah Sakit.
Perspektif Pelanggan					
1	Pertumbuhan Unit R. Inap	Tingkat pertumbuhan pasien unit rawat inap	Kualitas pelayanan Rumah Sakit	Pertumbuhan rawat inap rata-rata 5 per hari	Memberikan pelayanan yang memuaskan untuk pasien.
2	Pertumbuhan Unit R. Jalan	Tingkat pertumbuhan pasien unit rawat jalan	Kualitas pelayanan Rumah Sakit	Pertumbuhan rawat jalan rata-rata 50 per hari	Memberikan pelayanan yang memuaskan untuk pasien.
3	Retensi Pelanggan	Tingkat loyalitas	Kualitas pelayanan	Mempertahankan pelanggan lama 70%	Memberikan pelayanan yang memuaskan untuk pasien.

		pelanggan	Rumah Sakit		
4	Akuisisi Pelanggan	Tingkat pertumbuhan pasien unit rawat jalan	Kualitas pelayanan Rumah Sakit	Menarik pelanggan baru 30%	Memberikan pelayanan yang memuaskan untuk pasien.
Perspektif Proses Bisnis Internal					
1	ALOS	Rata-rata lamanya pasien inap dirawat di Rumah Sakit	Waktu rawat inap pasien	Rata-rata lamanya pasien di rawat inap 3-12 hari	Sepenuhnya kebijakan Rumah Sakit agar sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011
2	BOR	Rata-rata presentase pemakaian tempat tidur pada satuan waktu tertentu	Jumlah pasien	Rata-rata presentase pemakaian tempat tidur dengan tempat tidur yang tersedia 60-85%	Sepenuhnya kebijakan Rumah Sakit agar sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011
3	TOI	Rata-rata tempat tidur tidak ditempati	Jumlah pasien	Rata-rata tempat tidur tidak ditempati 1-3 hari	Sepenuhnya kebijakan Rumah Sakit agar sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011

4	BTO	Frekuensi pemakaian tempat tidur dalam 1 periode	Jumlah pasien	Frekuensi pemakaian tempat tidur dalam 1 periode 40-50 kali	Sepenuhnya kebijakan Rumah Sakit agar sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011
5	GDR	Rata-rata kematian untuk tiap 1000 pasien yang keluar	Jumlah kematian di Rumah Sakit	Rata-rata kematian untuk setiap 1000 pasien tidak lebih dari 45 pasien per 1000 pasien keluar	Sepenuhnya kebijakan Rumah Sakit agar sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011
6	NDR	Rata-rata angka kematian > 48 jam setelah dirawat untuk tiap 1000 pasien keluar	Jumlah kematian di Rumah Sakit	Rata-rata kematian > 48 jam setelah dirawat untuk 1000 pasien keluar tidak lebih dari 25 per 1000 pasien keluar	Sepenuhnya kebijakan Rumah Sakit agar sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1171/Menkes/Per/VII/2011
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran					
1	Produktivitas Karyawan	Tingkat kinerja karyawan	Laba yang diperoleh	Rp 5.000.000 per karyawan	Meningkatkan fasilitas, alat kerja dan pemenuhan kebutuhan kerja karyawan.
2	Retensi Karyawan	Loyalitas karyawan pada Rumah Sakit	Jumlah karyawan yang keluar	Retensi karyawan 10%	Lingkungan kerja yang nyaman, jaminan social dan kesejahteraan karyawan.

No	Hlm	Terjemahan
1	29	<i>Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu’min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”</i>
2	20	<i>Barang siapa yang berat timbangan (kebaikan) nya, maka mereka itulah orang-orang yang dapat keberuntungan. Dan barang siapa yang ringan timbangannya, maka mereka itulah orang-orang yang merugikan dirinya sendiri, mereka kekal di dalam neraka Jahannam.</i>
3	31	<i>Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.</i>
4	32	<i>Dan tiap-tiap manusia itu telah Kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. Dan Kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya terbuka. “Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu”</i>



SURAT KETERANGAN

Nomor: MRS.KPS.SEKRT / KET. 1188 / XII / 2015

Yang bertanda tangan di bawah ini, Direktur Administrasi Umum dan Keuangan Rumah Sakit Islam Hidayatullah, menerangkan bahwa :

Nama : Sri Murtini
NIM : 11390025
Fakultas : Syariah dan Hukum
Universitas : Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

Telah melaksanakan penelitian untuk menyusun Skripsi yang berjudul "*Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa*" (*Studi Kasus pada RSI Hidayatullah*) pada 21 November 2015 sampai dengan 28 November 2015.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 14 Desember 2015

Direktur Administrasi, Umum dan Keuangan,
Rumah Sakit Islam Hidayatullah


Papang Permadi Prasetyo, SE. MM
NIP. 0030902

COMPANY PROFILE



RS. ISLAM HIDAYATULLAH

Jl. Veteran no. 184 Yogyakarta

0274 389194

SEJARAH SINGKAT RSI HIDAYATULLAH YOGYAKARTA

Eksistensi Rumah Sakit Islam (RSI) Hidayatullah Yogyakarta berawal dari peran sebuah yayasan sosial yang bernama 'Hidayatullah', yang menumpukan aktifitasnya pada kegiatan misi-misi sosial dan ibadah. Yayasan Hidayatullah yang didirikan oleh (alm.) H. Umar Sjamhuri, SH. pada pertengahan tahun 1999, mengambil peran untuk mengabdikan pada umat dalam bidang kesehatan sebagai pengejawantahan dari idealisme pendiri yayasan.

Rumah Sakit Islam (RSI) Hidayatullah yang berarti "Rumah Sakit yang selalu diberi petunjuk oleh Allah untuk memberikan pelayanan dan pengabdian kepada sesama umat" ini secara resmi beroperasi sejak terbitnya Surat Ijin yang dikeluarkan oleh Dinas Kesehatan Pemerintah Kota Yogyakarta no. 503/2152 tanggal 11 Oktober 2001. Peresmian Rumah Sakit Islam (RSI) Hidayatullah dilakukan oleh Sri Sultan Hamengkubuwono X pada tanggal 2 April 2002.

Mulai bulan Juli tahun 2002 pengelolaan Rumah Sakit berubah dari yayasan menjadi Perseroan Terbatas (PT). Hal ini mengacu pada Undang-undang No. 16 Tahun 2002 yang menyebutkan bahwa yayasan tidak boleh mengelola unit bisnis yang bersifat *profit oriented*. Dengan sendirinya manajemen rumah sakit juga berubah ke arah pengelolaan yang lebih profesional dibandingkan sebelumnya.

Meskipun demikian dalam kenyataannya manajemen rumah sakit tidak pernah melupakan misi-misi sosial untuk tetap memberikan bantuan kepada pasien tidak mampu yang melakukan pengobatan di Rumah Sakit Islam (RSI) Hidayatullah Yogyakarta.

VISI

Rumah Sakit Islami Pilihan Masyarakat

MISI

1. Memberikan pelayanan kesehatan dengan mutu terbaik kepada umat tanpa membedakan suku, agama, ras, sosial, dan ekonomi.
2. Berusaha terus menerus untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan donor.
3. Menjaga komitmen, kepuasan karyawan dan kesejahteraan setiap pegawai.
4. Mengedepankan efisiensi dalam bidang keuangan dan berusaha meningkatkan pendapatan.

MOTTO

Rumah Sakit Islami Pilihan Masyarakat



LOGO DAN FILOSOFI



Huruf “H” inisial dari **Hidayatullah** yang berarti “**Petunjuk Allah**”

Bulan Sabit melambangkan nilai nilai simbolisasi keislaman.

Jarum dan Ular yang melambangkan kesehatan.

Warna Hijau melambangkan warna Islami

Warna Kuning Emas yang berarti Kejayaan.

Arti Logo :

RSI Hidayatullah adalah rumah sakit yang selalu diberi petunjuk oleh Allah, berbasis pada nilai nilai Islami, dengan tujuan utamanya adalah menolong sesama tanpa membedakan suku, agama, dan ras yang ada.

DAFTAR DOKTER

RUMAH SAKIT ISLAM HIDAYATULLAH

Dokter Spesialis Obsgyn

1. dr. Addin Trirahmanto, Sp.OG
2. dr. Ahmad Priyadi, Sp.OG
3. dr. Akmal Hanafi, Sp.OG

Dokter Spesialis Anak

1. dr. Nurcholid Umam K, Sp.A
2. dr. Ade Indrisari, Sp.A

Dokter Spesialis Bedah

1. dr. Amir Syarifuddin, Sp.B
2. dr. Muh. Juudy, Sp.B
3. dr. Agung, Sp.B
4. dr. Heri Setyanto, Sp.B.FINAC

Dokter Spesialis Penyakit Dalam

1. dr. Suwondo, Sp.PD
2. dr. Kartika Widiyati, SP.PD
3. dr. RM. Tedjo Megantoro, Sp.PD
4. dr. Heni Retnowulan, Sp.PD
5. dr. Zulrifki, Sp.PD

Dokter Spesiali Syaraf

1. dr. Resita, Sp.S

Dokter Spesialis Mata

1. dr. Haryo Yudhono, Sp.M

Dokter Anestesi

1. dr. Yusmien Uyun, Sp.An
2. dr. Ardi Pramono, Sp.An

Dokter Spesialis THT

1. dr. Edhy Samodra, Sp.THT

Dokter Spesialis Radiologi

1. dr. Isnanto Singgih, Sp.Rad

Dokter Spesialis Patologi Klinik

1. dr. Bambang E.B. Hari Utomo, Sp.PK

Dokter Gigi

1. dr. Desi Trimiastuti, Sp.BM
2. drg. Abdul Kadir
3. drg. Lufhfi Husaeni

Dokter Umum

1. dr. Amik Harmiyanti
2. dr. Retina Tantra
3. dr. Riska
4. dr. Yoga
5. dr. Hendra
6. dr. Dhimas
7. dr. Denta

PELAYANAN RAWAT JALAN

1. Poli Kebidanan dan Kandungan

- Pelayanan reproduksi keluarga
- Pemeriksaan Kehamilan
- Pelayanan ibu setelah melahirkan/nifas/menyusui
- Pelayanan KB/Kontrasepsi
- Pelayanan Ginekologi & Onkologi

2. Poli Anak

- Kesehatan umum anak
- Tumbuh kembang anak
- Imunisasi

3. Poli Dalam

- Ginjal dan hipertensi
- Saluran cerna
- Penyakit paru

4. Poli Bedah

- Konsultasi
- Operasi Minor
- Perawatan luka
- Perawatan paska operasi

5. Poli THT

- THT Umum

6. Poli Syaraf

- EEG Brain Mapping / Rekam Jantung & Rekam Otak/TMS
- TMS Transcranial Magnetic Stimulation

7. Poli Gigi

- Perawatan gigi dengan laser
- Perawatan Ortodonti (Merapikan Gigi)
- Perawatan gigi anak

8. Poli Umum

- Konsultasi /Permeriksaan Umum

9. Poli Mata

- Operasi Katarak

PELAYANAN RAWAT INAP

- 1. Madina A (Rp. 125.000,-/hari)**
Fasilitas : 1 Kamar untuk 1 Pasien, Bed Pasien, Sofa bed, TV 21' Flat, Kulkas besar, Almari Pasien, AC, Telepon, Kamar mandi dalam.
- 2. Madina B (Rp. 125.000,-/hari)**
Fasilitas : 1 Kamar untuk 1 Pasien, Bed Pasien, Sofa bed, TV 21' Flat, Kulkas besar, Almari Pasien, AC, Telepon, Kamar mandi dalam.
- 3. Muzdalifah A (Rp. 100.000,- / hari)**
Fasilitas : 1 Kamar untuk 1 Pasien, Bed Pasien, Sofa, TV, Kulkas besar, Kursi Tamu, Almari Pasien, AC, Telepon, Kamar mandi dalam.
- 4. Muzdalifah B (Rp. 100.000,- / hari)**
Fasilitas : 1 Kamar untuk 1 Pasien, Bed Pasien, Sofa, TV, Kursi Tamu, Almari Pasien, AC, Telepon, Kamar mandi dalam.
- 5. Multazam (Rp. 90.000, - / hari)**
Fasilitas : 1 Kamar untuk 1 Pasien, Bed Pasien, TV, Sofa bed, Almari Pasien, AC, Telepon, Kamar mandi dalam.
- 6. Marwa A/B (Rp. 90.000, - / hari)**
Fasilitas : 1 Kamar untuk 1 Pasien, Bed Pasien, TV, Sofa , Almari Pasien, AC, Kamar mandi dalam.
- 7. Arafah B (Rp. 90.000,-/hari)**
Fasilitas : 1 Kamar untuk 1 Pasien, Bed Pasien, Almari Pasien, AC, Kamar mandi dalam.
- 8. Arafah A Genap (Rp. 80.000,-/hari)**
Fasilitas : 1 kamar untuk 1 pasien, TV, Sofa Bed, AC,Kamar mandi dalam
- 9. Arafah A Ganjil (Rp. 60.000,-/hari)**
Fasilitas : 1 kamar untuk 1 pasien, TV, Sofa Bed, kipas Angin ,Kamar mandi dalam
- 10. Mina (Rp. 50.000, - / hari)**
Fasilitas : 1 Kamar untuk 1 Pasien, Kursi panjang, Almari Pasien, Kipas Angin, Kamar mandi dalam.

11. Arafah C (Rp. 40.000,-/hari)

Fasilitas : 1 kamar untuk 1 pasien, AC bersama ,Kamar mandi

12. Zam zam A (Rp. 50.000, - / hari) Khusus Anak

Fasilitas : 1 kamar untuk 1 pasien, Kipas angin,, kursi tunggu , kamar mandi dalam.

13. Zam zam B (Rp. 40.000, - / hari) Khusus Anak

Fasilitas :, AC bersama, kursi tunggu , kamar mandi.

14. HCU (Rp. 75.000, -/ hari blm termasuk sewa alat ; 2 Bed)

Fasilitas : Bed Pasien, Kursi Tunggu, Almari Pasien, AC.



PELAYANAN PENUNJANG MEDIS

1. Radiologi 24 Jam



2. CT Scan



3. TMS (Transcranial Magnetic Stimulation)



4. Laboratorium 24 jam



5. Farmasi 24 jam



6. Ruang Operasi



PELAYANAN PENUNJANG NON MEDIS

1. Pendaftaran 24 Jam – dilayani 1 minggu sebelum pemeriksaan

- **Datang langsung**
- **SMS ke 08 2323 2626 99**
- **SMS/WA ke 08 2121 161689**
- **BBM – 7F24CFF9**
- **Ketik : Daftar_Hari/Tgl_Polispesialis_Nama Dokter_No. RM_Nama Pasien**



2. Instalasi Gizi

3. Instalasi laundry

4. Kasir 24 jam

5. Ambulance & Mobil Operasional

- **Layanan Gawat darurat**
- **Antar jemput pasien**
- **Layanan antar jenazah**



6. Layanan Asuransi

7. Kantin



8. Tempat Ibadah

9. ATM dan Fotokopi



10. Parkir yang luas



11. Ruang tunggu poliklinik yang nyaman
Fasilitas AC, TV, Wifi, softdrink & Air minum



CURRICULUM VITAE

IDENTITAS DIRI

Nama : Sri Murtini
Tempat dan Tanggal Lahir : Gunung Kidul, 3 Januari 1993
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Kelamin : Perempuan
Tinggi/Berat Badan : 150 cm / 40
Status Perkawinan : Belum Menikah
Agama : Islam
Nomor Handphone : 085643237331
Alamat Rumah : Bumen Wetan Baturetno Banguntapan Bantul
Alamat E-mail : itink.murty21@gmail.com

Pendidikan

1999 – 2005 : SDN Plakaran
2005 – 2008 : MTs N Piyungan
2008 – 2011 : SMAN 1 Banguntapan
2011 – sekarang : Program Strata Satu Keuangan Syariah Universitas Islam Negeri, Yogyakarta

Kemampuan

1. Kemampuan Komputer (MS Word, MS Excel, MS Power Point).
2. Kemampuan Internet

Pengalaman Kerja

1. Bekerja di Omah Desain/ Griya Art
Periode : Juli 2012 – sekarang
Pekerjaan : operasi produksi, marketing, front office

Demikian riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 5 Maret 2016

(Sri Murtini)