

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Limpung
Kabupaten Batang Dan Rumah Sakit Umum Daerah Kesesi
Kabupaten Pekalongan)**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun.)



Oleh :

INTAN PARWATI

NIM 4320023

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN**

2024

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Limpung
Kabupaten Batang Dan Rumah Sakit Umum Daerah Kesesi
Kabupaten Pekalongan)**

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh
gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun.)



Oleh :

INTAN PARWATI

NIM 4320023

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN**

2024

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Intan Parwati

NIM : 4320023

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Limpung Kabupaten Batang Dan Rumah Sakit Umum Daerah Kcsesi Kabupaten Pekalongan)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini adalah benar-benar hasil karya penulis, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah penulis sebutkan sumbernya. Demikian pernyataan ini penulis buat dengan sebenar-benarnya.

Pekalongan, 08 Juli 2024

Yang menyatakan,



METERAI
TEMPEL
1000
3AALX123404950

Intan Parwati
4320023

NOTA PEMBIMBING

Lamp. : 2 (dua) eksemplar

Hal: Naskah Skripsi sdr. Intan Parwati

Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

c.q. Ketua Program Studi Akuntansi Syariah

PEKALONGAN

Assalamualaikum Wr. Wb.

Setelah diadakan penelitian dan perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya kirimkan naskah skripsi Saudari

Nama : Intan Parwati

NIM : 4320023

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Limpung Kabupaten Batang Dan Rumah Sakit Umum Daerah Kesesi Kabupaten Pekalongan)

Naskah tersebut sudah memenuhi persyaratan untuk dapat segera dimunaqosahkan. Demikian nota pembimbing ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya, saya sampaikan terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Pekalongan, 13 Juni 2024

Pembimbing



Ade Gunawan, M.M

NIP. 19810425 201503 1 002



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Alamat : Jl. Pahlawan No. 52 Kajen Pekalongan, febi.ungusdur@ac.id

PENGESAHAN

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan mengesahkan Skripsi saudara:

Nama : **Intan Parwati**
NIM : **4320023**
Judul : **Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Limpung Kabupaten Batang dan Rumah Sakit Umum Daerah Kesesi Kabupaten Pekalongan)**

Dosen Pembimbing : **Ade Gunawan, M.M.**

Telah diujikan pada hari Senin, tanggal 23 Juli 2024 dan dinyatakan **LULUS**, serta diterima sebagai sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun.).

Dewan Penguji,

Penguji I

Ria Anisatus Sholihah, S.E., Ak., MSA, CA
NIP. 19870630 201801 2 001

Penguji II

Syamsuddin, M.Si
NIP. 19900202 201903 1 011

Pekalongan, 26 Juli 2024
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Prof. Dr. Hj. Shinta Dewi Rismawati, S.H., M.H.
NIP. 19750220 199903 2 001

MOTTO

“Jangan Pernah berkata tidak bisa, sebelum mencoba”



PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan limpahan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini. Semoga skripsi ini menjadi bekal untuk masa depan dan bisa bermanfaat bagi sesama manusia. Dengan ini saya persembahkan skripsi ini untuk :

1. Kedua orang tua tercinta. Bapak Waryadi dan Ibu Maryati yang selalu dan tidak pernah putus mendoakan dan selalu mendukung untuk menyelesaikan skripsi dengan baik.
2. Untuk sahabat saya sekaligus teman seperjuangan Kurmanisah, Rohayatul Akyani, Rokhmatus Solekha, Vivi Indriyani dan yang terakhir Roch Adhi Wibowo, yang sudah memberikan suport terbaik dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Dosen Pembimbing dan Dosen Pembimbing Akademik Bapak Ade Gunawan, M.M yang telah memberikan bimbingan dalam masa perkuliahan dan selalu membantu dan mengarahkan dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini hingga terselesaikan
4. Teman teman seperjuangan Program Studi Akuntansi Syariah 2020 yang telah mengisi dan menemani dalam masa perkuliahan

ABSTRAK

INTAN PARWATI.2024. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada RSUD Limpung Batang dan RSUD Kesesi Kab. Pekalongan).

Kualitas pelayanan yang baik dapat dicapai melalui perbaikan kinerja yang dilakukan secara terus menerus. Namun, dalam kenyataannya citra rumah sakit pemerintah di mata masyarakat belum sepenuhnya baik dibandingkan dengan rumah sakit swasta. Masyarakat mengeluhkan antrian pelayanan yang panjang, waktu tunggu yang relatif lama, pelayanan yang kurang profesional serta sarana prasarana yang kurang memadai. Kondisi rumah sakit milik pemerintah tersebut dapat mengakibatkan masyarakat terutama golongan menengah keatas enggan memilih rumah sakit milik pemerintah untuk berobat. Apabila pengelolaan rumah sakit milik pemerintah tidak segera dibenahi terutama dalam melayani masyarakat, akan mengakibatkan menurunnya kepuasan dan minat masyarakat untuk berobat ke rumah sakit pemerintah. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, dan di uji menggunakan SPSS 29, teknik pengambilansampel menggunakan metode *convenience sampling* dan sampel yang diperoleh sejumlah 100 responden untuk kepuasan pasien RSUD Limpung, 95 responden untuk kepuasan pasien RSUD Kesesi, 73 untuk responden kepuasan pegawai RSUD Limpung, dan 60 responden untuk kepuasan pegawai RSUD Kesesi. teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner, Laporan Sumber Daya Manusia, Laporan Rekam Medik, dan Laporan Keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi diukur menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* dapat dikatakan cukup baik. Dengan rincian RSUD Limpung mendapatkan rata-rata total skor 0,6 dan RSUD Kesesi 0,2.

Kata kunci : Kinerja Rumah Sakit, *Balance Scorecard*, Perbandingan Kinerja kedua Rumah Sakit

ABSTRACT

INTAN PARWATI. 2024. Analysis of Hospital Performance Measurement with the Balance Scorecard Approach (Case Study at Limpung Batang Hospital and Kesesi Hospital, Pekalongan Regency).

Good service quality can be achieved through continuous performance improvements. However, in reality the image of government hospitals in the eyes of the public is not completely good compared to private hospitals. People complain about long service queues, relatively long waiting times, less professional service and inadequate infrastructure. The condition of government-owned hospitals can result in people, especially the upper middle class, being reluctant to choose government-owned hospitals for treatment. If the management of government-owned hospitals is not immediately improved, especially in serving the community, it will result in decreased satisfaction and interest of the community in seeking treatment at government hospitals. The aim of this research is to analyze the performance of Regional General Hospitals using the Balance Scorecard approach using four perspectives, namely the Financial perspective, Customer perspective, Internal business process perspective, Growth and learning perspective.

The research method used in this research is using a quantitative method with a descriptive approach, and tested using SPSS 29. The sampling technique uses a convenience sampling method and the sample obtained was 100 respondents for patient satisfaction at Limpung Regional Hospital, 95 respondents for patient satisfaction at Kesesi Regional Hospital, 73 respondents for employee satisfaction at the Limpung Regional Hospital, and 60 respondents for the satisfaction of the Kesesi Regional Hospital employees. and data collection techniques using questionnaires, Human Resources Reports, Medical Record Reports, and Financial Reports. The results of the research show that the performance of Limpung Regional Hospital and Kesesi Regional Hospital measured using the Balance Scorecard approach can be said to be quite good. In detail, Limpung Hospital received an average total score of 0.6 and Kesesi Regional Hospital 0.2.

Keywords: Hospital Performance, Balance Scorecard, Comparison of the Performance of the two Hospitals

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya sampaikan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Akuntansi Program Studi Akuntansi Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya sampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Dr. Zaenal Mustaqim, M. Ag selaku Rektor UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
2. Ibu Prof. Dr. Hj. Shinta Dewi Rismawati, S.H, M.H selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
3. Bapak Ade Gunawan, M.M selaku Ketua Program Studi Akuntansi Syariah UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan dan Dosen Pembimbing Akademik (DPA) serta Dosen Pembimbing Skripsi (DPS).
4. Ibu Ria Anisatus Sholihah, S.E, M.S.A selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Syariah UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
5. Segenap Dosen fakultas ekonomi dan bisnis islam UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan beserta staff.
6. Kedua orang tua dan sahabat yang selalu memberikan doa dan dukungan.
7. Kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Akhir kata, saya berharap kepada Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu.

Pekalongan, 08 Juli 2024

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	ii
NOTA PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
TRANSLITERASI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
D. Sistematika Pembahasan	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
A. Landasan Teori.....	11
1. Pengukuran Kinerja	11
2. Kendala Pengukuran Kinerja.....	14
3. Rumah Sakit	16
4. Pengelolaan Keuangan BLUD	17
5. <i>Balanced Scorecard</i>	19
B. Telaah Pustaka	27
C. Kerangka Berpikir.....	37
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Pendekatan Penelitian	38

C. Setting Penelitian	38
D. Populasi dan Sampel Penelitian	38
E. Definisi Operasional Variabel.....	40
F. Sumber Data.....	42
G. Teknik Pengumpulan Data.....	43
H. Metode Analisis Data	44

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN..... 60

A. Gambaran Umum Lokasi/Subjek Penelitian.....	60
1. RSUD Limpung Kabupaten Batang	60
a. Gambaran Umum RSUD Limpung	60
b. Visi,Misi,dan Motto.....	61
c. Struktur Organisasi RSUD Limpung.....	62
d. Sumber Daya Manusia RSUD Limpung	63
2. RSUD Kesesi Kabupaten Pekalongan.....	63
a. Gambaran Umum RSUD Kesesi	63
b. Visi dan Misi RSUD Kesesi	63
c. Struktur Organisasi RSUD Kesesi.....	64
d. Sumber Daya Manusia RSUD Kesesi	65
B. Analisis Data	65
1. Prespektif Keuangan.....	65
a. RSUD Limpung	65
1. Rasio Likuiditas	65
2. Rasio Solvabilitas.....	66
3. Rasio Aktivitas	67
b. RSUD Kesesi	70
1. Rasio Likuiditas	70
2. Rasio Solvabilitas.....	71
3. Rasio Aktivitas	72
2. Prespektif Pelanggan	75
a. Retensi Pasien	75
b. Akuisisi Pasien.....	77
c. Kepuasan Pasien	78
1. Hasil Uji Validitas.....	78
2. Hasil Uji Reliabilitas.....	80
3. Hasil Kepuasan Pasien RSUD Limpung.....	80
4. Hasil Kepuasan Pasien RSUD Kesesi.....	84
3. Prespektif Proses Bisnis Internal	87
4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	90
a. Kepuasan pegawai	90
1. Hasil Uji Validitas.....	91
2. Hasil Uji Reliabilitas	92
3. Hasil kepuasan Pasien RSUD Limpung.....	93
4. Hasil Kepuasan Pasien RSUD Kesesi.....	99
b. Retensi Pegawai	99
c. Pelatihan Pegawai	101

C. Pembahasan.....	101
1. Kinerja Rumah Sakit dari Prespektif Keuangan.....	101
2. Kinerja Rumah Sakit dari Prespektif Pelanggan	106
3. Kinerja Rumah Sakit dari Prespektif Proses bisnis internal	110
4. Kinerja Rumah Sakit dari Prespektif Pertumbuhan&Pembelajaran.	113
5. Perbandingan Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi.....	116
a. Prespektif Keuangan	116
b. Prespektif Pelanggan.....	117
c. Prespektif Proses bisnis internal	118
d. Prespekif Pertumbuhan dan Pembelajaran	119
6. Hasil Perhitungan skor <i>balance scorecard</i>	120
BAB IV PENUTUP	123
A. Kesimpulan	123
B. Keterbatasan Penelitian.....	126
DAFTAR PUSTAKA	128
LAMPIRAN.....	I



TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan buku ini adalah hasil Putusan Bersama Menteri Agama Republik Indonesia No. 158 tahun 1987 dan Menteri Pendidikan dan kebudayaan Republik Indonesia No. 0543b/U/1987. Transliterasi tersebut digunakan untuk menulis kata-kata Arab yang dipandang belum diserap ke dalam bahasa Indonesia. Kata-kata Arab yang sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia sebagaimana terlihat dalam Kamus Linguistik atau Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). Secara garis besar pedoman transliterasi itu adalah sebagai berikut.

1. Konsonan

Fonemkonsonan Bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab di lambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian di lambangkan dengan tanda dan sebagian lagi dengan huruf dan tanda sekaligus.

Dibawah ini daftar huruf arab dan transliterasinya dengan huruf Latin :

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	ṣ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De

ذ	Zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	Ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	Ain	’	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal Tunggal	Vokal Rangkap	Vokal Panjang
أ = a		أ = ā
إ = i	أَي = ai	إِي = ī
أ = u	أَوْ = au	أَوْ = ū

3. Ta Marbutah

Ta marbutah hidup dilambangkan dengan /t/. Contoh:

مرأة جميلة ditulis *mar'atun jamīlah*

Ta marbutah mati dilambangkan dengan /h/. Contoh:

فاطمة ditulis *fāṭimah*

4. Syaddad (tasydid, geminasi)

Tanda geminasi dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang diberi syaddad tersebut. Contoh:

ربنا ditulis *rabbanā*

البر ditulis *al-birr*

5. Kata sandang (artikel)

Kata sandang yang diikuti oleh “huruf syamsiyah” ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Contoh:

الشمس ditulis *asy-syamsu*

الرجل ditulis *ar-rajulu*

السيدة ditulis *as-sayyidah*

Kata sandang yang diikuti oleh “huruf qamariyah” ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu /l/ diikuti terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang. Contoh:

القمر	ditulis	<i>al-qamar</i>
البدیع	ditulis	<i>al-badī'</i>
الجلال	ditulis	<i>al-jalāl</i>

6. Huruf hamzah

Hamzah yang berada di awal kata tidak ditransliterasikan. Akan tetapi, jika hamzah tersebut berada di tengah kata atau di akhir kata, huruf hamzah itu ditransliterasikan dengan apostrof (^/). Contoh:

أمرت	ditulis	<i>umirtu</i>
ثیء	ditulis	<i>syai`un</i>

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai RSUD Limpung tahun 2023	63
Tabel 4. 2 Jumlah Pegawai RSUD Kesesi Tahun 2023	65
Tabel 4. 3 Rasio Likuiditas RSUD Limpung	66
Tabel 4. 4 Rasio Solvabilitas RSUD Limpung	67
Tabel 4. 5 Periode Perputaran Piutang RSUD Limpung.....	68
Tabel 4. 6 Total Assets Turnover RSUD Limpung.....	68
Tabel 4. 7 Cost Recovery Rate RSUD Limpung	69
Tabel 4. 8 Rasio Keuangan RSUD Limpung	70
Tabel 4. 9 Rasio Likuiditas RSUD Kesesi	70
Tabel 4. 10 Rasio Solvabilitas RSUD Kesesi	71
Tabel 4. 11 Periode Perputaran Piutang RSUD Kesesi.....	72
Tabel 4. 12 Total Assets Turnover RSUD Kesesi.....	73
Tabel 4. 13 Cost Recovery Rate RSUD Kesesi	74
Tabel 4. 14 Rasio Keuangan RSUD Kesesi	74
Tabel 4. 15 Retensi Pasien RSUD Limpung.....	76
Tabel 4. 16 Retensi Pasien RSUD Kesesi.....	76
Tabel 4. 17 Akuisisi Pasien RSUD Limpung	77
Tabel 4. 18 Akuisisi Pasien RSUD Kesesi	78
Tabel 4. 19 Uji Validitas Kepuasan Pasien RSUD Limpung dan RSUD Kesesi ..	79
Tabel 4. 20 Uji Reliabilitas Pasien RSUD Limpung dan RSUD Kesesi	80
Tabel 4. 21 Faktor yang menjadi karakteristik responden	80
Tabel 4. 22 Hasil pengukuran kepuasan pelanggan RSUD Limpung.....	82
Tabel 4. 23 Faktor yang menjadi karakteristik responden pasien RSUD Kesesi...84	
Tabel 4. 24 Hasil pengukuran kepuasan pelanggan RSUD Kesesi.....	85
Tabel 4. 25 Hasil Pengukuran prespektif Bisnis internal RSUD Limpung	87
Tabel 4. 26 Hasil Pengukuran prespektif Bisnis internal RSUD Limpung	89
Tabel 4. 27 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pegawai RSUD Limpung	91
Tabel 4. 28 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Pegawai RSUD Limpung	93
Tabel 4. 29 Karakteristik Responden pegawai RSUD Limpung	93
Tabel 4. 30 Hasil pengukuran kinerja kepuasan pegawai RSUD Limpung.....	95
Tabel 4. 31 Karakteristik responden Kepuasan Pegawai RSUD Kesesi.....	97
Tabel 4. 32 Hasil Pengukuran Kinerja Kepuasan Pegawai RSUD Kesesi	98
Tabel 4. 33 Hasil Retensi Pegawai RSUD Limpung	100
Tabel 4. 34 Hasil Retensi Pegawai RSUD Kesesi	100
Tabel 4. 35 Hasil Pelatihan Pegawai RSUD Limpung	101
Tabel 4. 36 Perbandingan Prespektif Keuangan	116
Tabel 4. 37 Perbandingan Kinerja Prespektif Pelanggan.....	117
Tabel 4. 38 Perbandingan Kinerja Prespektif Bisnis Internal	118

Tabel 4. 39 Perbandingan Kinerja Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan...119
Tabel 4. 40 Hasil Perhitungan skor balance scorecard120



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian Kepuasan Pasien	I
Lampiran 2 : Kuisisioner Penelitian Kepuasan Pegawai	IV
Lampiran 3 : Data Mentah Kuesioner	VIII
Lampiran 4 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	XVII
Lampiran 5 : Jumlah pasien RSUD Limpung dan RSUD Kesesi	XIX
Lampiran 6 : Jumlah Pegawai RSUD Limpung dan RSUD Kesesi	XXI
Lampiran 7 : Pencapaian Kinerja Indikator Mutu Pelayanan Kesehatan	XXII
Lampiran 8 : Laporan Keuangan RSUD Limpung dan RSUD Kesesi	XXVIII
Lampiran 9 : Daftar Pegawai Mutasi	XXXVI
Lampiran 10 : Surat Pengantar Penelitian	XXXVIII
Lampiran 11 : Surat Pernyataan Persetujuan Penelitian	XL
Lampiran 12 : Dokumentasi Penyebaran Kuisisioner	XLII
Lampiran 13 : Daftar Riwayat Hidup Penulis	XLIV

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Rumah sakit merupakan suatu Badan Layanan Umum (BLU) yang berada di instansi pemerintah dibentuk untuk melayani masyarakat baik sebagai penyedia barang atau jasa yang diperjual belikan tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam aktivitasnya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas, dengan salah satu aktivitasnya yaitu menyelenggarakan kesehatan kepada masyarakat (UU No.1 Tahun 2004). Manajemen rumah sakit berorientasi kepada pelayanan sosial berbeda dengan manajemen private yang berorientasi kepada *profit* (laba). Meskipun keduanya mengutamakan kualitas pelayanan, karena kedua manajemen memiliki tujuan yang sama yaitu untuk memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan.

Rumah Sakit sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat mengukur kinerjanya selain aspek *financial* juga harus memperhatikan faktor sosial. Sehingga keberhasilan dari sebuah rumah sakit tidak hanya mempertimbangkan ukuran hasil tetapi juga melihat ukuran proses dimana manajer rumah sakit tidak hanya diukur dari kemampuannya mendapatkan laba yang tinggi atau kemampuan manajer untuk meminimalisir pengeluaran. Namun, keberhasilan Manajer Rumah sakit juga diukur dari segi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini sesuai dengan UUD 1945 pasal 28H ayat 1 yang berbunyi “setiap individu memiliki hak untuk memperoleh pelayanan kesehatan” sehingga rumah sakit dituntut untuk

memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat secara merata, berkualitas dan memiliki orientasi terhadap kepuasan pasien. Berdasarkan hal tersebut rumah sakit dituntut untuk memiliki kinerja yang baik. Dalam memenuhi tuntutan tersebut rumah sakit harus didukung dengan pendanaan yang baik, sumber daya manusia yang berkualitas dan peralatan yang memadai.

Balanced Scorecard diperkenalkan pertama kali oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dengan judul *Balance Scorecard : Measure that Drive Performance (1992)*. *Balance Scorecard* sudah diterapkan di berbagai organisasi untuk mengukur kinerjanya salah satu organisasi yang dapat mengimplementasikan *balance scorecard* yaitu rumah sakit. Meski rumah sakit merupakan lembaga sektor publik, penerapan *balanced scorecard* dapat membantu untuk menerjemahkan visi misi organisasi dalam strategi, tujuan, serta target yang ingin dicapai secara komprehensif. Pada organisasi sektor publik, *balanced scorecard* dapat digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi pada perspektif proses, kepuasan pelanggan (masyarakat, pemerintah, dan lainnya), keuangan (misalnya efektivitas penggunaan anggaran), dan pada perspektif lainnya. *Balanced Scorecard* memberikan pandangan kepada manajemen untuk menerjemahkan misi dan rencana strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dinilai dari 4 perspektif yaitu:

- a. Prespektif keuangan digunakan untuk menjawab pertanyaan terkait bagaimana kinerja keuangan yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi dapat mencapai sukses secara finansial

- b. Prespektif Pelanggan digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimana citra dan penilaian kepuasan pelanggan melihat organisasi
- c. Prespektif Proses bisnis Internal digunakan untuk menjawab pertanyaan tentang suatu proses organisasi yang seharusnya diutamakan agar dapat mencapai kepuasan pemilik organisasi dan para pelanggan
- d. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan menjawab pertanyaan tentang bagaimana sebuah organisasi dalam mempertahankan kemampuan dan keunggulan dari sebuah organisasi agar mencapai lebih baik.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kesesi merupakan rumah sakit dengan kepemilikan Pemerintah Kabupaten Pekalongan yang beralamat di Jl. Raya Kaibahan, Kec. Kesesi, Kab. Pekalongan. RSUD kesesi diresmikan oleh Bupati Kabupaten Pekalongan pada tanggal 10 Februari 2022. Berdasarkan Peraturan Bupati (PERBUP) Kabupaten Pekalongan Nomor 32 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Organisasi bersifat Khusus Rumah Sakit Umum Daerah Kesesi dengan Kelas D. RSUD Kesesi menyelenggarakan pelayanan diantaranya pelayanan rawat jalan, rawat inap, dan pelayanan lainnya.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Limpung merupakan rumah sakit milik pemerintah Kabupaten Batang yang berlokasi di Jl. Dr. Soetomo No. 17 a Kecamatan Limpung Kabupaten Batang. Berdasarkan keputusan Bupati Batang Nomor 445/001/2017 pada tanggal 29 Mei 2017 Rumah Sakit Umum Daerah Limpung merupakan RSUD yang secara resmi telah berijin operasi kegiatan RSUD Limpung mulai dilaksanakan. RSUD Limpung memiliki tipe

D dan memiliki tujuan untuk melaksanakan pelayanan kesehatan dengan upaya untuk penyembuhan dari rawat jalan, rawat inap maupun gawat darurat.

RSUD Limpung sebagai pelayanan kesehatan kepada masyarakat dituntut untuk memiliki pelayanan kesehatan yang berkualitas sehingga pasien puas terhadap pelayanan rumah sakit. Kualitas pelayanan yang baik dapat dicapai melalui perbaikan kinerja yang dilakukan secara terus menerus. Namun, dalam kenyataannya citra rumah sakit pemerintah di mata masyarakat belum sepenuhnya baik dibandingkan dengan rumah sakit swasta. Masyarakat mengeluhkan antrian pelayanan yang panjang, waktu tunggu yang relatif lama, pelayanan yang kurang profesional serta sarana prasarana yang kurang memadai. Kondisi rumah sakit milik pemerintah tersebut dapat mengakibatkan masyarakat terutama golongan menengah keatas enggan memilih rumah sakit milik pemerintah untuk berobat. Apabila pengelolaan rumah sakit milik pemerintah tidak segera dibenahi terutama dalam melayani masyarakat, akan mengakibatkan menurunnya kepuasan dan minat masyarakat untuk berobat ke rumah sakit pemerintah. Oleh sebab itu, rumah sakit pemerintah harus memperbaiki citranya dengan memberikan pelayanan yang lebih baik (Putri Citradika & Satrio, 2021).

Berdasarkan fenomena di atas, peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit pemerintah sebagai suatu badan usaha memerlukan strategi yang disusun berupa rencana strategis. Rencana strategis yang dibuat harus dapat dipahami oleh seluruh bagian yang terlibat di rumah sakit. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan konsep yang tepat sebagai dasar dalam merumuskan

rencana strategis sekaligus mengkomunikasikan strategi ke seluruh bagian yang terlibat. Balanced Scorecard merupakan konsep yang tepat untuk digunakan sebagai dasar dalam perencanaan strategis serta sebagai alat mengkomunikasikan strategi.

Rumah Sakit Umum Daerah perlu mengukur kinerjanya menggunakan dua aspek yaitu keuangan dan non-keuangan sehingga dapat memberikan pelayanan kesehatan yang maksimal terhadap pasien. Rumah sakit tidak bisa jika hanya mengukur hanya menggunakan kinerja keuangannya saja karena kinerja keuangan hanya mengukur anggaran saja dan tidak mengukur Sumber daya yang dimilikinya. RSUD Kesesi dan RSUD Limpung masih memiliki tipe D, yang berarti Rumah sakit yang menyediakan fasilitas dan kemampuan medik paling sedikit di antara rumah sakit kelas lainnya. Maka dengan hal tersebut peneliti tertarik untuk meneliti dengan konsep *balance scorecard* karena pengukuran *balance scorecard* dapat menjadi acuan untuk menilai kekurangan yang masih ada dalam rumah sakit untuk ditingkatkan dimasa mendatang sehingga kedua rumah sakit ini mampu naik tipe.

Penelitian pengukuran kinerja rumah sakit dengan pendekatan *balance scorecard* yang dilakukan oleh (Sulistiadi, 2023) mengungkapkan jika Penerapan *Balance scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah sangat penting untuk menilai dan melihat aspek mana yang perlu untuk ditingkatkan oleh RSUD sebagai pemberi layanan kesehatan kepada pasien yang mendapatkan layanan, *Balance scorecard* tidak melihat hanya pada sisi *profitabilitas* rumah sakit namun kepuasan pelanggan di fasilitas pelayanan kesehatan yang ada.

Penelitian yang serupa juga dilakukan oleh (Jamaluddin et al., 2022) terkait efektivitas dan efisiensi implementasi *balance scorecard* pada Rumah Sakit Umum Daerah menunjukkan hasil yang efektif yaitu dengan melihat penerapan *Balance Scorecard* pada Rumah Sakit yang mana dapat membantu tingkat pengukuran kinerja rumah sakit umum daerah. Kemudian, dengan pendekatan *Balanced Scorecard* informasi yang dihasilkan lebih menyeluruh dan dapat dipercaya untuk menerjemahkan Visi dan Misi pihak Rumah Sakit.

Berdasarkan paparan teori, fenomena serta penelitian terdahulu maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang akan dilakukan dengan memberikan gambaran ketika menganalisis Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Limpung dan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kesesi dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dengan menggunakan empat aspek perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimasa yang akan datang. Dari analisis kinerja rumah sakit maka dapat mengetahui bagaimana kinerja dari rumah sakit Umum Daerah Limpung dan Rumah Sakit Umum Daerah Kesesi sehingga dapat menjadi acuan dan masukan dalam mengambil langkah-langkah dan keputusan strategis kedepannya untuk tercapainya visi, misi, dan tujuan Rumah Sakit Umum Daerah. Berdasarkan penemuan masalah pada penelitian-penelitian sebelumnya maka peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam dan melakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada

Rumah Sakit Umum Daerah Limpung Kabupaten Batang dan Rumah Sakit Umum Daerah Kesesi Kabupaten Pekalongan)''

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang mengenai pengukuran RSUD dengan menggunakan *balance scorecard* maka didapat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan prespektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan prespektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan prespektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan prespektif pembelajaran dan pertumbuhan?
5. Bagaimana perbandingan kinerja antara kinerja RSUD Limpung dengan RSUD Kesesi diukur menggunakan *balanced scorecard*?

C. Tujuan dan Manfaat

Penelitian ini mempunyai tujuan :

1. Memberikan bukti empiris bahwa Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dapat dinilai dari *Balanced Scorecard* dengan prespektif keuangan
2. Memberikan bukti empiris bahwa Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dapat dinilai dari *Balanced Scorecard* dengan prespektif Pelanggan
3. Memberikan bukti empiris bahwa Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dapat dinilai dari *Balanced Scorecard* dengan prespektif bisnis Internal
4. Memberikan bukti empiris Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dapat dinilai dari *Balanced Scorecard* dengan Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
5. Memberikan bukti empiris terkait perbandingan antara Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dapat dinilai dari *Balanced Scorecard* dengan Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Adapun Manfaat dari Penelitian ini yaitu :

1. Manfaat bagi Rumah Sakit

Sebagai bahan masukan untuk mengevaluasi kinerja Rumah Sakit dan meningkatkan kinerja rumah sakit dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi pelayanan kesehatan dengan menggunakan analisis *balance scorecard*.

2. Manfaat bagi Peneliti

Diharapkan dengan penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi peneliti untuk memahami tentang pengukuran kinerja dengan *Balance Scorecard* terutama pada Rumah Sakit Umum Daerah Limpung dan RSUD Kesesi.

3. Manfaat untuk UIN K.H Abdurrahman Wahid

Memberikan referensi dan kontribusi untuk memberikan ilmu pengetahuan terkait pengukuran kinerja *balance scorecard*.

4. Manfaat Untuk Pihak Lain yang berkepentingan

Diharapkan dapat memberikan informasi terkait kinerja organisasi dengan pendekatan *Balance Scorecard* terutama pada pelayanan jasa bidang kesehatan.

D. Sistematika Pembahasan

Sistematika pada penelitian ini terdiri atas lima bab dimana setiap bab didalamnya terdapat beberapa sub bab yaitu :

BAB I : Pendahuluan

Bab ini menjelaskan seperti latar belakang peneliti melakukan penelitian, selanjutnya rumusan masalah yang berisi pertanyaan berkaitan dengan penelitian. Kemudian terdapat tujuan penelitian untuk mengetahui tujuan yang dicapai berdasarkan rumusan masalah, serta manfaat penelitian yang diharapkan dapat memberikan kegunaan yang bermanfaat dalam hal praktis maupun teoritis. Selain itu, terdapat sistematika pembahasan untuk memberikan gambaran pembahasan yang akan dibahas dalam penelitian.

BAB II : Landasan Teori dan Telaah Pustaka

BAB II ini terdapat sub bab berupa landasan teori yang akan menjelaskan terkait teori yang digunakan dalam penelitian. Sub bab kedua yaitu telaah pustaka, pada sub bab ini akan menjelaskan terkait penelitian terdahulu yang

menjadi gambaran dalam penelitian ini. Kemudian terdapat kerangka berpikir yang digunakan untuk digunakan menjelaskan setiap masalah dalam penelitian.

BAB III : Metode Penelitian

Pada bagian BAB ini menjelaskan terkait beberapa sub bab diantaranya jenis penelitian, pendekatan penelitian, setting penelitian, populasi dan sampel penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan metode analisis data

BAB IV : Analisis dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan terkait hasil analisis data dan pembahasan penelitian yang telah diperoleh dalam penelitian. Sub bab yang akan digunakan penelitian ini yaitu gambaran umum lokasi penelitian sub bab ini digunakan untuk memberikan gambaran terkait lokasi penelitian yang akan di teliti. Kemudian, sub bab analisis data digunakan untuk memaparkan hasil penelitian dari data yang diperoleh terkait prespektif keuangan, prespektif pelanggan, prespektif proses bisnis internal, serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sub bab selanjutnya yaitu pembahasan terkait pembahasan dari hasil penelitian ke empat prespektif, pembahasan terkait perbandingan kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi berdasarkan *balance scorecard*, serta hasil perhitungan *balanced scorecard*.

BAB V : Penutup

Bab ini membahas terkait kesimpulan yang didasarkan pada hasil penelitian dari analisis data, serta keterbatasan penelitian terkait masalah yang dihadapi dalam penelitian yang telah dilakukan.

BAB V PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan data yang di peroleh dari RSUD Limpung dan RSUD Kesesi di analisis maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Prespektif Keuangan

Kinerja RSUD Limpung 2 tahun terakhir yaitu tahun 2022– 2023 dari perspektif keuangan dinilai dengan menggunakan rasio keuangan yang terdiri dari rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas, dan *cost recovery rate* (CRR). Hasil Penilaian prespektif keuangan secara umum RSUD Limpung menunjukkan kinerja yang cukup baik. Sedangkan, hasil penilaian perspektif keuangan secara umum RSUD Kesesi menunjukkan kinerja yang kurang baik.

a. Kinerja RSUD Limpung berdasarkan rasio likuiditas menunjukkan bahwa rata-rata nilai rasio selama tahun 2022 – 2023 lebih baik dibandingkan dengan ukuran baku perumahsakitan. Sedangkan kinerja RSUD Kesesi masih belum sesuai dengan ukuran baku perumahsakitan.

b. Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dilihat dari rasio solvabilitas kurang baik. karena Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata nilai rasio selama tahun 2022 – 2023 belum sesuai dengan ukuran baku perumahsakitan.

- c. Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dilihat dari rasio aktivitas masih tergolong kurang baik. karena ketiga rasio yaitu *collection period*, *total assets turnover ratio*, dan *Cost Recovery Rate* masih dibawah dari ukuran baku perumahsakitan.

2. Prespektif Pelanggan

Kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dilihat dari perspektif pelanggan dengan indikator retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan secara umum memiliki kinerja yang baik. Berikut dijelaskan masing-masing indikator perspektif pelanggan :

- a. Hasil pengukuran retensi pelanggan menunjukkan bahwa kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi tergolong baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata persentase retensi pelanggan selama tahun 2023 mencapai lebih dari 100%.
- b. Hasil pengukuran akuisisi pelanggan menunjukkan bahwa kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi tergolong baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata persentase akuisisi pelanggan selama tahun 2023 diatas 30%.
- c. Hasil pengukuran kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa kinerja RSUD Limpung dan RSUD Kesesi adalah cukup baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kepuasan pelanggan dari 5 variabel yaitu wujud fisik (*tangibles*), keandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*emphaty*) secara umum tergolong baik.

3. Prespektif Proses Bisnis Internal

Kinerja RSUD Limpung dilihat dari perspektif proses bisnis internal dengan indikator BOR, AvLOS, BTO, TOI, NDR dan GDR memiliki kinerja yang kurang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai nilai rata-rata BOR, GDR dan NDR selama tahun 2022 – 2023 telah sesuai dengan standar Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011. Namun untuk nilai rata-rata ALOS, TOI dan BTO belum memenuhi angka ideal sesuai dengan standar Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011.

Sedangkan kinerja RSUD Kesesi dilihat dari perspektif proses bisnis internal dengan indikator BOR, AvLOS, BTO, TOI, NDR dan GDR memiliki kinerja yang kurang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai nilai rata-rata TOI, GDR dan NDR selama tahun 2022 – 2023 telah sesuai dengan standar Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011. Namun untuk nilai rata-rata BOR, ALOS, TOI dan BTO belum memenuhi angka ideal sesuai dengan standar Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011.

4. Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja RSUD Limpung diukur dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan pelatihan pegawai sudah baik. Sedangkan, diukur dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan pelatihan pegawai cukup baik. RSUD Kesesi Berikut dijelaskan masing-masing indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran:

- a. Kepuasan pegawai RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dari hasil penelitian dinilai baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan tertinggi adalah terhadap atasan.
 - b. Indikator retensi pegawai RSUD Limpung dinilai baik karena mengalami penurunan, sedangkan Hasil Penelitian RSUD Kesesi dinilai cukup baik karena tidak mengalami penurunan maupun peningkatan.
 - c. Hasil kinerja RSUD Limpung terhadap indikator pelatihan dinilai baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahun 2023 RSUD Limpung sudah mengadakan pelatihan. Sedangkan hasil untuk RSUD Kesesi masih kurang baik karena selama tahun 2022-2023 pegawai belum mengikuti pelatihan.
5. Hasil Perhitungan skor *Balance Scorecard* dari RSUD Limpung dan RSUD Kesesi dikatakan cukup baik. Dengan rincian RSUD Limpung mendapatkan rata-rata total skor 0,6 dan RSUD Kesesi 0,2.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan Penelitian yang didapatkan oleh peneliti diantaranya:

1. Laporan keuangan yang dimiliki oleh Rumah Sakit Umum Daerah Kesesi hanya Neraca dan untuk belanja operasional masih dihitung manual belum terdapat Laporan Realisasi Anggaran, Sehingga hal ini sulit bagi peneliti dalam menghitung rasio keuangan.
2. Rumah Sakit Umum Kesesi masih dalam tahap awal pengorganisasian sehingga data yang diperlukan peneliti belum terstruktur dan masih

terpisah-pisah sehingga peneliti harus menunggu informasi dari bagian keuangan terdahulu kapan data yang diperlukan telah tersedia. Hal ini berdampak pada perolehan data yang memerlukan waktu cukup lama.



DAFTAR PUSTAKA

- Aldy Rahman Miandi, A., Ratna Hidayati, I., Lia Yunita, S., & Juni Astuti, E. (2022). Pengukuran Kinerja Ifrs Karsa Batu Pada Perspektif Pelanggan Dari Pendekatan Balanced Scorecard. *Pengukuran Kinerja IFRS ... Journal of Pharmacopolium*, 5(1), 33–44. http://ejournal.stikes-bth.ac.id/index.php/P3M_JoP
- Amin, N. F., Garancang, S., & Abunawas, K. (2023). Populasi dalam penelitian merupakan suatu hal yang sangat penting, karena ia merupakan sumber informasi. *Jurnal Pilar*, 14(1), 15–31.
- Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Organisasi Sektor Publik. *Jca (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 1(2), 58. <https://doi.org/10.32503/akuntansi.v1i2.1399>
- Anggraini, M. A., Azizah, F. N., Suseno, A., Industri, T., Karawang, U. S., & Kinerja, P. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Instansi dengan Pendekatan Balanced Scorecard. 7(2), 230–239.
- Bayhaqi, I. (2020). Perancangan Key Performance Indicators Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Di Pt. Inti Isawit Subur. *Journal of Industrial View*, 2(2), 1–11. <https://doi.org/10.26905/4826>
- Budiastuti, D. (2018). *Validitas dan Reliabilitas*. Jakarta: Mitra Wacana Media. <https://repo.stikes->

ibnusina.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/147/1686032019154_validitas dan reliabilitas.pdf?sequence=1

Effendy, L. (2020). Balanced Scorecard : Rekayasa Pada Entitas Rumah Sakit. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma*, 19(1), 155–182.

Farwitawati, R. (2020). Analisis Kinerja Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bengkalis Sebelum Dan Sesudah Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 3(3), 98–109.

Frycillia Widodo, A. S., Puspita, E., & Winarko, S. P. (2022). Analisis Kinerja Keuangan RSUD Simpang Lima Gumul Sebelum dan Sesudah Penerapan PPK-BLUD. *Perspektif Akuntansi*, 5(3), 259–272. <https://doi.org/10.24246/persi.v5i3.p259-272>

Hamidy, F., Surahman, A., & Famelia, R. H. (2022). Perancangan Sistem Informasi Akuntansi Apotek Menggunakan Metode MPKP (FIFO). *Jurnal Tekno Kompak*, 16(2), 188–199.

Jamaluddin, J., Haliah, H., & Kusumawati, A. (2022). Efektivitas Dan Efisiensi Implementasi Balance Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah (Sudy Literatur). *Jurnal Akuntansi Sektor Publik*, 1(2), 59–66.

Korneles, V. W., Nangoi, G. B., & Kalangi, L. (2019). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Setelah Pelaksanaan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD Pada Rumah Sakit Umum Daerah Liun Kendage Tahuna. *Jurnal Riset*

Akuntansi Dan Auditing "Goodwill," 10(2), 184.
<https://doi.org/10.35800/jjs.v10i2.26379>

Liawan, C. (2018). Analisis Penggunaan dana Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sele Be Solu Kota sorong. *Jurnal Pitis AKP*, 2(1), 27–38. <https://doi.org/10.32531/jakp.v3i1.89>

Nurmaulidia, S. (2021). Penilaian Kinerja berdasarkan Balance Scorecard di Rumah Sakit Universitas Hasanuddin Tahun 2020. *Hasanuddin Journal of Public Health*, 2(1).

Parida. (2023). Analisis Kinerja Keuangan Rumah Sakit Sebelum Dan Sesudah Merger Berdasarkan Rasio Keuangan Tahun 2017-2019. *Jurnal Akunida*, 9(1), 62–69.

Prima, Y. (2019). *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. RITRA CARGO INDONESIA*. CV. Syntax Corporation Indonesia.

Putri Citradika, D., & Satrio, D. (2021). Implementasi Balanced Scorecard Di Rumah Sakit Umum Daerah Kab. Batang. *RISTEK : Jurnal Riset, Inovasi Dan Teknologi Kabupaten Batang*, 6(1), 38–46.
<https://doi.org/10.55686/ristek.v6i1.108>

Rahayu, M., Usman, S., & Nurwidiyanto, N. (2019). Analisis Kinerja Finansial Dan Non Finansial Menggunakan Konsep Balance Scorecard (Bsc) Pada Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Manokwari. *Jurnal MEBIS (Manajemen Dan Bisnis)*, 4(2), 103–117. <https://doi.org/10.33005/mebis.v4i2.60>

- Ramadani, S., Nawawi², K., & Gustiawati³, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Islami dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan BPRS Amanah Ummah Selama WFH. *IJIEB: Indonesian Journal of Islamic Economics and Business*, 6(2), 120–133. <http://e-journal.lp2m.uinjambi.ac.id/ojp/index.php/ijoieb>
- Ramadhani, A. T., & Sulistyowati, E. (2022). Analisis penerapan pernyataan standar akuntansi pemerintahan pada laporan keuangan puskesmas badan layanan umum daerah. *Indonesian Journal of Research in Economy*, 1(2), 116–124.
- Saihu, S. (2019). Implementasi Manajemen Balanced Scorecard Di Pondok Pesantren Jam’Iyyah Islamiyyah Tangerang Selatan. *Mumtaz: Jurnal Studi Al-Qur’an Dan Keislaman*, 3(1), 1–22. <https://doi.org/10.36671/mumtaz.v3i1.30>
- Saputra, R. A. (2017). Analisis Kinerja Rumah Sakit Pemerintah Sebelum Akreditasi dengan Menggunakan Dasar Penilaian Balanced Scorecard pada RSUD Abdul Wahab Sjahranie Samarinda. *Ekonomia*, 6(2), 290–313.
- Saputri, E. M., Kusuma, I. L., & Prastiwi, I. E. (2021). Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pt. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(1), 204. <https://doi.org/10.29040/jap.v22i1.2722>
- Saumillaili, D. R., & Handayani, N. (2021). Analisis Komparatif Kinerja Puskesmas Pangarengan dan Puskesmas Kedungdung dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 10(4), 1–19.

- Sulistiadi, W. (2023). Kinerja Rumah Sakit Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bsc): Studi Kasus. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 9(2), 30–35. <https://doi.org/10.7454/arsi.v9i2.5609>
- Suyatin, S. (2015). Pengukuran kinerja dalam penguatan manajemen strategis organisasi sektor publik. *DEDIKASI: Jurnal Ilmiah Sosial, Hukum ...*, 183–198.
- Tama, A. I. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kemandirian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Sebagai Badan Layanan Umum Daerah. *Jurnal Penelitian Teori & Terapan Akuntansi (PETA)*, 5(2), 36–49. <https://doi.org/10.51289/peta.v5i2.439>
- Trianto, E., & Lukito, L. E. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Perancangan Dan Penerapan Balanced Scorecard Dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Pt. Tripilar Cipta Inovasi. *Ekonomi Bisnis*, 27(2), 620–629. <https://doi.org/10.33592/jeb.v27i2.1888>
- Umar, H. (2003). *Metode riset bisnis*. PT Gramedia Pustaka. <https://books.google.co.id/books?id=ihn8T5S8HaQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Ummah, F. (2021). PENERAPAN BALANCE SCORECARD DALAM ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT. *Jurnal of Helth Care*, 2(2). <https://www.jurnal.umla.ac.id/index.php/JOHC/article/view/376/240>
- Wiguna, K. Y., Wati, R., & Marliza, Y. (2019). Penerapan Balanced Scorecard

Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 4(2), 571. <https://doi.org/10.32502/jab.v4i2.1956>

Wongsonegoro Kota Semarang, K., Dwi Irmadiani, N., Hangga Novian, M., & Silviana, E. (2023). Serat Acitya-Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang Analisa Kinerja Rumah Sakit Daerah. *April Management & Accountancy in Practice Journal*, 12(1), 28–44.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN
PERPUSTAKAAN

Jalan Pahlawan Km. 5 Rowolaku Kajen Kab. Pekalongan Kode Pos 51161
www.perpustakaan.uingusdur.ac.id email: perpustakaan@uingusdur.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : INTAN PARWATI
NIM : 4320023
Jurusan/Prodi : AKUNTANSI SYARIAH
E-mail address : intan11313@gmail.com
No. Hp : 082134439379

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Tugas Akhir Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)
yang berjudul :

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Limpung Kabupaten Batang Dan Rumah Sakit Umum Daerah Kesesi Kabupaten Pekalongan)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Pekalongan, 29 Juli 2024



INTAN PARWATI
NIM 4320023

NB: Harap diisi, ditempel meterai dan ditandatangani
Kemudian diformat pdf dan dimasukkan dalam file softcopy /CD