



**EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA KLINIK DR. M.  
SUHERMAN JEMBER**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Indah Dian Saputri  
NIM : 12.1042.1027

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER  
2016**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indah Dian Saputri

NIM : 12 1042 1027

Prodi : Akuntansi

Menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwasanya karya ilmiah berupa skripsi yang berjudul “Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Klinik. Dr. M. Suherman Jember” adalah hasil karya sendiri. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan .Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar - benarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun.

Jember, 22 Juli 2016

Yang Menyatakan,

Indah Dian Saputri

NIM. 12 1042 1027

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

### **EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA KLINIK DR. M. SUHERMAN JEMBER**

Oleh :

Indah Dian Saputri

NIM : 12.1042.1027

Pembimbing :

Dosen Pembimbing Utama : Dr. Dwi Cahyono, M.Si, Ak.

Dosen Pembimbing Pendamping: Ade Puspito, SE

## PENGESAHAN

Skripsi berjudul; *Evaluasi Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard*, telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Sabtu

Tanggal : 16 Juli 2016

Tempat : Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,

Dr. Arik Susbiyani, M.Si

NPK. 01 09 289

Anggota 1,

Dr. Dwi Cahyono, M.Si, Ak

NPK. 99 01 282

Anggota 2,

Ade Puspito, SE

NPK. 05 12 418

Mengesahkan :

Dekan,

Dr. Arik Susbiyani, M.Si

NPK. 01 09 289

Ketua Program Studi,

Norita Citra. Y, SE. MM

NPK. 11 03 580

## **MOTTO**

Bermimpilah...tetapi jangan terlelap dari mimpi indahmu.

Bangunlah...dan kejarlah apa yang menjadi impianmu

Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sebelum mereka  
merubah keadaan diri mereka sendiri

( QS. Ar Ra'du ayat 11)

Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah  
selesai (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah kepada Tuhanmu

(Q.S Al Insyirah : 6-8)

## ABSTRAK

Klinik Dr. M. Suherman Jember merupakan salah satu klinik milik Universitas Muhammadiyah Jember yang tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan, tetapi lebih kepada jasa konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja klinik apabila menggunakan *Balanced Scorecard*. Penelitian dilakukan dengan mengambil data dari tahun 2014-2015 yang bersumber dari empat perspektif utama, yaitu ; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan klinik. Menggunakan deskriptif kualitatif yaitu melakukan evaluasi kinerja klinik antar periode, kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh melalui data sekunder Klinik Dr. M. Suherman Jember .

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan terjadi peningkatan kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember sebesar 93% dari ke empat perspektif yang diukur. Maka, *Balanced Scorecard* cocok untuk diterapkan pada Klinik Dr. M. Suherman Jember karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan sampai saat ini.

Kata Kunci : Balanced Scorecard, Evaluasi, Kinerja, Klinik Dr. M. Suherman Jember

## **ABSTRACT**

*Clinic Dr. M. Suherman Jember is one clinic owned by the University of Muhammadiyah Jember whose main purpose is not for profit, but rather to consumer services. This research aims to determine how clinical performance when using the Balanced Scorecard. The research was conducted by taking data from years 2014-2015 were sourced from four main perspectives, namely; financial perspective, customer perspective, internal business process and learning and growth perspective clinic. Using descriptive qualitative evaluate clinical performance between periods, then given a score according to the criteria. Data obtained through secondary data Clinic Dr. M. Suherman Jember.*

*From the research results using the Balanced Scorecard concept showed an improved performance Clinic Dr. M. Suherman Jember by 93% from the four perspectives are measured. Thus, the Balanced Scorecard is suitable to be applied to the Clinic Dr. M. Suherman Jember because it can provide a more structured and comprehensive than traditional systems are still in use this time.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard, Evaluation, Performance, Clinic Dr. M. Suherman Jember.*

## **PERSEMBAHAN**

Yang utama dari segalanya...

Sembah sujud serta syukur kepada Allah SWT. Taburan cinta dan kasih sayang-Mu telah memberikan kekuatan, membekaliku dengan ilmu serta memperkenalkanku dengan cinta. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya skripsi yang sederhana ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam selalu terlimpahkan keharibaan Rasulullah Muhammad SAW.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada orang yang sangat kukasihi dan kusayangi.

Ibunda (Sukarti) dan Ayahanda (Samsul Hadi) Tercinta

Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya kecil ini kepada Ibu dan Ayah yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dan persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat Ibu dan Ayah bahagia karena kusadar, selama ini belum bisa berbuat yang lebih. Untuk Ibu dan Ayah yang selalu membuatku termotivasi dan selalu menyirami kasih sayang, selalu mendoakanku, selalu menasehatiku menjadi lebih baik.

Terima kasih Ibu... Terima Kasih Ayah...

Abangku (Yulghan Burhanuddin Yasin) dan Mbak Ipar (Siti Umaroh)

Untuk babang dan mbak ipar, tiada yang paling mengharukan saat kumpul bersama kalian, walaupun sering bertengkar tapi hal itu selalu menjadi warna yang tak akan bisa tergantikan, terima kasih atas doa dan bantuan kalian selama ini, hanya karya kecil ini yang dapat aku persembahkan. Aku akan selalu menjadi yang terbaik untuk kalian semua.



Keponakan-keponakanku (Anaku Naura Azzahra dan Muhammad Damar Ilyasa)

Buat keponakan-keponakanku yang insya Allah sholeh dan sholehah, yang selalu bikin ceria suasana, dan yang selalu minta main *game* terus kalau lagi dirumah, kupersembahkan karya kecil ini untuk kalian. Sebagai tanda cinta dan kasih sayangku kepada kalian. Maaf belum bisa menjadi panutan yang seutuhnya untuk kalian, Tetapi aku akan selalu menjadi yang terbaik untuk kalian dan selalu akan membahagiakan kalian semua.

Mbah (Tinah) Tercinta

Untuk mbahku satu-satunya terima kasih yang tak terhingga atas doa dan dukungan moril dan materil, sehingga karya kecilku ini bisa terselesaikan tepat pada waktunya. Karya Kecilku ini kupersembahkan kepada mbah, sebagai tanda bakti, cinta dan kasih sayangku kepada mbah. Semoga aku selalu menjadi cucu yang senantiasa membanggakan dan membahagiakan mbah dan semoga Allah SWT membalas segala kebaikan mbah aamiin.

Sahabat dan Teman-Teman Akuntansi Angkatan 2012

Sahabat dan Teman-teman akuntansi 2012 senasib, seperjuangan, dan sepenanggungan, terima kasih atas gelak tawa dan solidaritas yang luar biasa sehingga membuat hari-hari semasa kuliah lebih berarti, semoga tak ada duka nestapa di dalam dada tapi suka dan bahagia juga tawa dan canda.

Dosen Pembimbing Tugas Akhirku

Bapak Dr. Dwi Cahyono, M.Si, Ak dan Bapak Ade Puspito, SE selaku dosen pembimbing tugas akhir saya, terima kasih banyak Pak Dwi dan Pak Ade atas bantuannya selama ini, sudah dinasehati, sudah diajari. Saya tidak akan lupa atas bantuan, bimbingan dan kesabaran dari Pak Dwi dan Pak Ade. Terima kasih banyak pak... Pak Dwi dan Pak Ade adalah dosen favorit saya.

Seluruh Dosen Pengajar di Fakultas Ekonomi

Terima kasih banyak untuk semua ilmu, didikan, dan pengalaman yang sangat berharga yang telah Bapak dan Ibu Dosen berikan kepada kami.

Jember, 22 Juli 2016

Yang Menyatakan,

Indah Dian Saputri

NIM. 12 1042 1027

## KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA KLINIK DR. M. SUHERMAN JEMBER”**. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.

Penulis dalam menyusun skripsi ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak karena itu, dari hati yang paling dalam, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Arik Susbiyani, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember
2. Ibu Norita Citra Yuliarti, SE, MM selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember
3. Bapak Dr. Dwi Cahyono, M.Si, Akt sebagai Dosen Pembimbing Utama yang senantiasa sabar dan penuh keikhlasan memberikan petunjuk, bimbingan, dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini
4. Bapak Ade Puspito, SE sebagai Dosen Pembimbing Pendamping yang senantiasa sabar dan penuh keikhlasan memberikan petunjuk, bimbingan, dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan
6. Staf Administrasi dan Perpustakaan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan bantuannya

7. Kedua orang tuaku, Bapak Samsul Hadi dan Ibuku Sukarti, terima kasih atas apa yang telah diberikan yang tak terhingga nilainya sampai penulis menyelesaikan studi ini
8. Teman-teman angkatan 2012 prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember terima kasih atas kebersamaan dan dukungannya
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah dengan ikhlas memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kelemahan dalam penyusunan skripsi ini, maka dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna penyempurnaan penelitian.

Akhir kata penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jember, 22 Juli 2016

Yang Menyatakan,

Indah Dian Saputri

NIM. 12 1042 1027

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
PERSEMBAHAN.....	viii
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Pengukuran Kinerja .....	5
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	5

2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	6
2.1.3 Tingkatan Pengukuran Kinerja.....	7
2.2 Pengertian Balanced Scorecard.....	10
2.2.1 Karakteristik Balanced Scorecard .....	10
2.2.2 Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard.....	10
2.2.3 Perspektif Di dalam Balanced Scorecard .....	10
2.3 Pengertian Klinik .....	14
2.4 Penelitian Terdahulu .....	15
2.5 Kerangka Pemecahan Masalah .....	16
<b>BAB 111. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>18</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	18
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	18
3.3 Populasi dan Sampel.....	18
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	18
3.4.1 Jenis Data .....	18
3.4.2 Sumber Data.....	19
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	19
3.5.1 Kuesioner .....	19
3.5.2 Dokumentasi .....	20
3.6 Metode Analisis .....	20
3.6.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan .....	20
3.6.2 Mengukur Kinerja Perspektif Konsumen/Pelanggan.....	20
3.6.3 Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	21
3.6.4 Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	22
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>25</b>
4.1 Gambaran Umum Klinik Dr. M. Suherman .....	25

4.2 Struktur Organisasi .....	26
4.3 Data-data Kebutuhan Analisis .....	28
4.3.1 Data Rasio Surplus Klinik Dr. M. Suherman Jember .....	28
4.3.2 Gambaran Responden .....	28
4.3.3 Data Akuisisi Pelanggan/Pasien Klinik Dr. M. Suherman Jember ...	29
4.3.4 Data BTO, GDR, NDR Klinik Dr. M. Suherman Jember .....	29
4.3.5 Data Retensi Karyawan Klinik Dr. M. Suherman Jember .....	30
4.4 Analisa Data.....	30
4.4.1 Perspektif Keuangan .....	30
4.4.2 Perspektif Pelanggan.....	31
4.4.3 Perspektif Bisnis Internal .....	35
4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	37
4.4.5 Tingkat Kinerja Klinik Dr. M. Suherman Jember .....	40
4.5 Pembahasan Hasil Analisis Data .....	42
4.5.1 Perspektif Keuangan .....	42
4.5.2 Perspektif Pelanggan.....	42
4.5.3 Perspektif Bisnis Internal .....	43
4.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	44
<b>BAB V. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN .....</b>	<b>46</b>
5.1 Kesimpulan .....	46
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	47
5.3 Saran .....	47
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>48</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	: Pertumbuhan Masing-masing Perspektif .....	24
Tabel 4.1	: Data Rasio Surplus Klinik Dr. M. Suherman .....	28
Tabel 4.2	: Rincian Penerimaan dalam Pengembalian Kuesioner Karyawan dan Keluarga Pasien Klinik Dr. M. Suherman Jember .....	28
Tabel 4.3	: Data Akuisisi Pelanggan/Pasien Klinik M. Suherman Jember	29
Tabel 4.4	: Data BTO Klinik M. Suherman Jember .....	29
Tabel 4.5	: Data GDR Klinik M. Suherman Jember .....	29
Tabel 4.6	: Data NDR Klinik M. Suherman Jember .....	30
Tabel 4.7	: Data Retensi Karyawan Klinik M. Suherman Jember .....	30
Tabel 4.8	: Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Keuangan..	31
Tabel 4.9	: Jawaban Tingkat Kepuasan Pelanggan Klinik Dr. M. Suherman Jember.....	33
Tabel 4.10	: Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Pelanggan .	34
Tabel 4.11	: Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal.....	37
Tabel 4.12	: Tingkat Retensi Karyawan .....	38
Tabel 4.13	: Jawaban Tingkat Kepuasan Karyawan Klinik Dr. M. Suherman Jember.....	39
Tabel 4.14	: Hasil Pengukuran dan Skor Penilaian Perspektif Pembelajaran	40
Tabel 4.15	: Total Skor Tingkat Klinik Dr. M. Suherman .....	41



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.5	: Kerangka Pemecahan Masalah .....	17
Gambar 4.1	: Struktur Organisasi.....	27

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN 1 : Kuesioner
- LAMPIRAN 2 : Tabulasi Jawaban Kuesioner Kepuasan Karyawan
- LAMPIRAN 3 : Daftar Skor Penilaian Kinerja
- LAMPIRAN 4 : Dokumentasi
- LAMPIRAN 5 : Surat Pernyataan Penelitian