

**ANALISIS KINERJA BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD)
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH Mgr. GABRIEL MANEK, SVD
ATAMBUA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
TAHUN 2021-2023**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi Pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira**



OLEH:

AGNES BUBU IKU
NIM: 33119038

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA
KUPANG
2024**

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini telah disetujui dan disahkan oleh Tim Pembimbing Skripsi pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, guna melengkapi Tugas Akhir dan memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi.

Kupang, Agustus 2024

Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Rere Paulina Bibiana, SE., M.Si
NIDN: 08 180761 01

Pembimbing II

Maria O. Veronica Moi, SE., M.Sc
NIDN: 08 120591 01

MENGESAHKAN:

Ketua Program Studi Akuntansi

Yusana Afrida Nay, SE., M.Acc
NIDN: 15 110390 01

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui dan diterima dengan baik oleh Panitia Ujian Skripsi pada Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira, yang diselenggarakan pada:

Hari/Tanggal : Jumat, 14 Juni 2024
Jam : 10.00 – 12.00 WITA
Tempat : *Micro Teaching*
Atas Nama : Agnes Bubu Iku
No. Registrasi : 33119038
Dinyatakan : **LULUS**

PANITIA PENGUJI SKRIPSI

1.Ketua	: Rere Paulina Bibiana, SE., M.Si	(.....)
2.Sekretaris	: Maria O. Veronica Moi, SE., M.Sc	(.....)
3. Penguji I	: Dr. Yolinda Yanti Sonbay, SE., M.Sc	(.....)
4.Penguji II	: Beatrix Yunarti Manehat, SE, M.S.A	(.....)
5.Penguji III	: Rere Paulina Bibiana, SE., M.Si	(.....)

MENGETAHUI:



Perseveranda, SE., M.Si
NIDN: 0818066703



Yustina Alfira Nay, SE.M.Acc
NIDN:1511039101

PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Agnes Bubu Iku
No Registrasi : 33119038
Fakultas/Program Studi : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

ANALISIS KINERJA BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) Mgr. GABRIEL MANEK, SVD ATAMBUA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD TAHUN 2021-2023

Adalah benar - benar karya saya sendiri dan apabila dikemudian hari ditemukan unsur-unsur plagiarisme, maka saya bersedia diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kupang, Agustus 2024



Agnes Bubu Iku

MOTTO

**“Dia tidak meninggalkan doamu,
Dia tau impianmu dan keinginan hatimu”**

PERSEMBAHAN

skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Tuhan Yesus dan Bunda Maria yang senantiasa menuntun dan membimbing saya.
2. Orang tua penulis: bapak Antonius Fuka, bapak Nikolas Iku (alm), mama Agustina Abuk Fahik, mama Petronela Niis yang dengan sabar memberikan motivasi, materi dan selalu mendukung penulis dalam doa.
3. Kakak Naris Fahik, Novianus Bau Luan, mama Delvi Manek serta seluruh keluarga besar yang selalu mendukung penulis dengan tindakan dan materi.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Umum Daerah Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Penulisan skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat agar memperoleh gelar Sarjana (S1) jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Atas bantuan dan dukungan yang diberikan penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Pater Dr. Philipus Tule, SVD selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. Ibu Dr. M. E Perseveranda, SE., M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
3. Ibu Yustina Alfira Nay, SE., M. Acc selaku Ketua Program Studi Akuntansi Konsentrasi Keuangan Daerah Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
4. Ibu Rere Paulina Bibiana SE., M.Si selaku pembimbing I dan penguji III yang sudah meluangkan waktu, tenaga serta pikiran untuk memberikan saran serta arahan bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Maria O. Veronica Moi S.E., M.Sc selaku pembimbing II yang sudah meluangkan waktu, tenaga serta pikiran dalam memberikan saran serta arahan bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini.

6. Ibu Dr. Yolinda Yanti Sonbay, SE., M.Sc selaku penguji I dan ibu Beatrix Yuniarti Manehat, SE, M.S.A selaku penguji II.
7. Bapak ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis selama menempuh pendidikan di Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
8. Bapak ibu dosen serta pegawai Tata Usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang dengan tulus membantu penulis dengan bantuan fasilitas sarana prasarana.
9. Pemerintah Daerah Atambua dan Direktur serta karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua, yang telah membantu penulis dalam pengambilan data yang diperlukan.
10. Orang tua tercinta bapak Antonius Fuka, bapak Nikolas Iku (alm), mama Agustina Abuk Fahik, mama Petronela Niis yang selalu setia membantu dan mendukung penulis dalam doa dan motivasi selama penyelesaian skripsi ini.
11. Kakak Aplonaris Bria Iku, kakak Novianus Bau Luan, mama Delfiana Un Manek. Terima kasih atas doa, motivasi serta bantuan baik secara langsung dan tidak langsung selama penyelesaian skripsi ini.
12. Markus Manek, Maria Grasela Fuka, Maria Gabriela Fuka, dan Nina Getrudis Fuka. Terima kasih karena selalu menjadi penyemangat dikala penulis merasa tertekan, terima kasih selalu membantu penulis dalam hal transportasi.

13. Sahabat Sisilia Jedarus, Sarani Tulun, Maria Chindy Manek, Felisia Mbari, Yuni Salu. Terima kasih telah memberikan dukungan semangat untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Teman-teman seangkatan tahun 2019 khususnya Akuntansi kelas A, terima kasih karena saling menyemangati.
15. Agnes Bubu Iku terima kasih atas diri sendiri yang sudah bertahan sejauh ini, terima kasih untuk tetap hidup dan selalu merayakan diri sendiri.

Penulis menyadari skripsi ini jauh dari kata sempurna, oleh karena itu dengan segala hormat dan kerendahan hati penulis berharap adanya kritik dan saran yang membangun dari pembaca.

Kupang, Juni 2024

Agnes Bubu Iku

ABSTRAK

Agnes Bubu Iku, Nim: 33119038, dengan judul skripsi “**Analisis Kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Umum Daerah Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***”. Di bawah bimbingan ibu Rere Paulina Bibiana, SE, M. Si sebagai pembimbing I dan ibu Maria O. V. Moi, SE., M. Sc sebagai pembimbing II.

Masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Umum Daerah Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua dengan pendekatan *Balanced Scorecard*? Tujuan penelitian ini yaitu untuk menilai kinerja Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Umum Daerah Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua yang berupa hasil dari kuesioner responden mengenai kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan para pasien. Sedangkan data sekunder yaitu diperoleh dari Laporan Keuangan RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua yaitu Laporan Realisasi Anggaran (LRA), dan Neraca serta menemui informasi yang berkaitan dengan penelitian. Sedangkan data menurut sifat yaitu data kuantitatif dan kualitatif. Data yang ada kemudian diolah dan dianalisis menggunakan analisis ke empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

Dari hasil analisis data diketahui bahwa (1) Kinerja dari keuangan RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua yang telah dihitung menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, dan surplus/defisit. Pada tahun 2021 rasio lancar sebesar 140,60% yang artinya setiap Rp 1 utang yang dimiliki oleh rumah sakit dapat dijamin dengan Rp 1 aktiva lancar, kemudian pada tahun 2022 rasio lancar mengalami kenaikan sebesar 152,45% yang artinya setiap Rp 1 utang yang dimiliki rumah sakit dapat dijamin Rp 1 aktiva lancar, dan pada tahun 2023 rasio lancar juga mengalami kenaikan sebesar 190,81% yang artinya setiap Rp 1 utang yang dimiliki oleh rumah sakit dapat dijamin Rp 1 aktiva lancar. Pada tahun 2021-2023 nilai rasio lancar tidak memenuhi standar rasio karena standar dari rasio lancar adalah 2:1 atau 200% (2) Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan indikator kepuasan pelanggan RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua menunjukkan bahwa kinerjanya sangat baik. (3) Perspektif proses bisnis internal diukur dengan menggunakan enam indikator yaitu; BOR, TOI, ALOS, NDR, GDR, BTO. (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari perspektif ini dapat dilihat bahwa pihak rumah sakit mementingkan dan memperhatikan para tenaga kesehatan, dikarenakan tenaga kesehatan sangat diperlukan selama 24 jam untuk menjalankan tugas keperawatan dalam memenuhi kebutuhan para pasien.

Saran penelitian, pihak rumah sakit harus selalu mempertahankan kualitas pelayanan yang ada dan pihak rumah sakit dapat melunasi kewajiban lancarnya yang dibayar dalam satu tahun dengan total aset lancarnya.

Kata Kunci: Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), *Balanced Scorecard*, Kinerja Rumah Sakit

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
ABTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN TEORITIS	8
2.1 Konsep Kinerja	8
2.2 Pengukuran Kinerja.....	9
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.3.1 Konsep dan Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.3.2 Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	12

2.4 Pengukuran Kinerja dengan BSC pada RSUD Atambua	18
2.4.1 Pengertian Rumah Sakit	18
2.4.2 Jenis-Jenis Rumah Sakit	19
2.4.3 Penilaian Kinerja Rumah Sakit	20
2.5 Penelitian Terdahulu	21
2.6 Kerangka Berpikir	23
BAB III METODE PENELITIAN	25
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	25
3.2 Populasi dan Sampel	25
3.2.1 Populasi	25
3.2.2 Sampel	26
3.3 Jenis Data	26
3.3.1 Jenis data Menurut Sifat	26
3.3.2 Jenis data Menurut Sumber	27
3.4 Teknik Pengumpulan Data	27
3.5 Definisi Operasional Variabel	27
3.6 Teknik Analisis Data	30
BAB IV GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT UMUM DAERAH	
ATAMBUA	36
4.1 Rumah Sakit Umum Daerah Mgr. Gabriel Manek, SVD	36
4.2 Visi, Misi, Motto dan Tujuan RSUD Atambua	37
4.3 Organisasi RSUD Atambua	38
4.4 Tugas Pokok dan Fungsi	46

4.5 Pejabat Struktural	47
4.6 Fasilitas Pelayanan	48
4.7 Pelayanan Penunjang Medik	50
4.8 Pelayanan Penunjang Non Medik	53
4.9 Pelayanan Pendidikan dan Pelatihan	56
4.10 Pelayanan Administrasi dan Manajemen	56
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	58
5.1 Gambaran Data Penelitian	58
5.2 Analisis dan Pembahasan	58
5.2.1 Perspektif Keuangan	58
5.2.2 Perspektif Pelanggan	65
5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	70
5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	75
BAB VI PENUTUP	81
6.1 Kesimpulan	81
6.2 Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	85

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Kunjungan Pasien Rawat Jalan	4
Tabel 1.2 Data Ketenagaan RSUD Atambua	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1 Variabel Operasional Indikator dan Ukuran Perspektif BSC	30
Tabel 5.1 Kategori Pasien Berdasarkan Jenis Kelamin RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	58
Tabel 5.2 Rangkuman Hasil Rasio Keuangan RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	63
Tabel 5.3 Target dan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua Tahun Anggaran 2021-2023.....	64
Tabel 5.4 Responden Pasien Rawat Jalan RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	67
Tabel 5.5 Responden Pasien Rawat Inap RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	68
Tabel 5.6 Data Olahan Perspektif Proses Bisnis Internal RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	73
Tabel 5.7 Responden karyawan berdasarkan jenis kelamin RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	76
Tabel 5.8 Responden Mengenai Pendapatan RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	77
Tabel 5.9 Responden Mengenai Jabatan RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	77
Tabel 5.10 Responden Mengenai Perilaku Pemimpin RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	78
Tabel 5.11 Responden Mengenai Hubungan Sesama Karyawan RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	79
Tabel 5.12 Responden Mengenai Pendidikan Dan Pelatihan RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	79

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RSUD Mgr. Gabriel Manek, SVD Atambua	45