

**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
DR. MOEWARDI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Mencapai Gelar Sarjana

Ekonomi Program Studi S1 Manajemen Pada Fakultas Ekonomi

Universitas Setia Budi



Oleh:

YUNIATI

07.09.0154L

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN RUMAH SAKIT
UNIVERSITAS SETIA BUDI
SURAKARTA**

2013

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian dari tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui sebagai tulisan saya, dan keseluruhan tulisan yang saya salin atau ambil dari tulisan orang lain tanpa menyebutkan dari sumber aslinya. Semua isi dari skripsi saya ini menjadi tanggung jawab saya sebagai penulis.

Surakarta, 20 Maret 2012



Yuniati

NIM 07.09.0154L

PERSETUJUAN PEMBIMBING

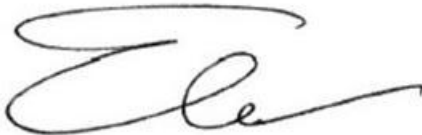
ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR. MOEWARDI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr Moewardi)

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan ke sidang ujian skripsi pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 20 Maret 2013

Pembimbing I



Eko Madyo Sutanto, SE., M.Si
NIP. 0612096401

Pembimbing II



Ari Subagio, SE., MM
NIP. 196601311995031002

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Manajemen



Ariefah Yulandari, SE., MM
NIP. 01.10.098

LEMBAR PENGESAHAN KELULUSAN

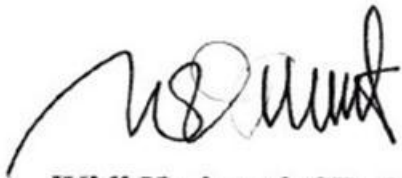
**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
DR. MOEWARDI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr Moewardi)**

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi
Universitas Setia Budi pada:

Hari : Sabtu

Tanggal : 23 Maret 2013

Penguji I



Widi Hariyanti, SE., M.Si

NIP.

Penguji III



Eko Madyo Sutanto, SE., M.Si

NIP. 0612096401

Dekan Fakultas Ekonomi



Didik Setyawan, SE.,MM., M.Sc

NIP. 01.08.094

Penguji II



Sugiarti, SE., M.Sc

NIP. 01.08.095

Penguji IV



Ari Subagio, SE., MM

NIP. 196601311995031002

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Manajemen



Ariefah Yulandari, SE., MM

NIP. 01.10.098

SARI

Yuniati. 2013. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr Moewardi)*. Program Studi S1 Manajemen Konsentrasi Rumah Sakit. Fakultas Ekonomi. Universitas Setia Budi. Pembimbing I. Eko Madyo Sutanto, SE., M.Si. Pembimbing II. Ari Subagio, SE., MM

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja yang digunakan di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi saat ini dan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi dengan pendekatan *balanced scorecard*, yakni menggunakan perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Metode yang digunakan adalah studi kasus deskriptif kuantitatif yakni dengan menggunakan kuesioner (angket), wawancara, pengolahan data sekunder, menganalisis data dan menarik kesimpulan. Uji statistik validitas dan realibilitas untuk menguji keabsahan kuesioner dengan menggunakan SPSS *versi 17*. Pembobotan tiap perspektif dan indikator untuk menilai tingkat kepentingan dengan menggunakan software expert choice 2000.

Hasil dari penelitian adalah sistem pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi adalah mengukur kinerja berdasarkan sasaran strategi yang dituangkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP), kinerja tahun 2012 berdasarkan LAKIP tersebut sebesar 97,73%, sedangkan sistem pengukuran kinerja tahun 2012 dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sangat baik sebesar 95,29 dari total bobot 100 dengan pencapaian sebesar 88%.

Kata kunci : *Balanced Scorecard, Expert Choice, Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi.*

ABSTRACT

Yuniati. 2013. Analysis Of Performance Of Regional General Dr. Moewardi Hospital With Balanced Scorecard Approach (Case Study On Regional General Dr. Moewardi Hospital). Final Project. Management Department with Concentration Of Hospitals. Faculty Of Economics. Setia Budi University. Advisor I. Eko Madyo Sutanto, SE., M. Si. Advisor II. Ari Subagio, SE., MM.

The purpose of this research is to know the performance of the measurement system used in the Regional General Dr. Moewardi Hospital moment and to know the performance measurement system of the Regional General Dr. Moewardi Hospital with balanced scorecard approach, with using the perspective of the customer, the financial perspective, the perspective of internal business processes, learning and growth perspective.

The method used is descriptive quantitative case study using questionnaire (question form), interviews, secondary data processing, analyzing data and drawing conclusions. Statistical tests of validity and reliability ununtuk test the validity of the questionnaire by using SPSS version 17. Each perspective and weighting of indicators to assess the level of interest by using a software expert choice 2000.

Results of the research are the performance measurement system which have been used by Regional General Dr. Moewardi Hospital is measure performance based on target strategy as outlined in the report accountability performance government agencies, performance 2012 lakip based on the of 97,73 %, while a measuring system performance 2012 by approach balanced scorecards of 95,29 of the total weight 100 with attainment of 88 %.

Keywords : Balanced Scorecard, Expert Choice, The Performance Of Regional General Dr. Moewardi Hospital

HALAMAN PERSEMBAHAN

Perjuangan Adalah Sesuatu Yang Kita Butuhkan Dalam Hidup Ini

Jika TUHAN memperbolehkan kita melewati hidup ini tanpa cobaan, hal ini akan membuat kita lemah..

Kita tidak akan sekuat seperti apa yang kita harapkan, dan tidak akan pernah terbang seperti kupu2 itu.

Kita meminta Kekuatan...dan TUHAN memberi kita kesulitan untuk kita hadapi dan membuat kita menjadi kuat.

Kita meminta kebijaksanaan.. dan TUHAN memberikan kita masalah-masalah yg harus kita pecahkan.

Kita meminta kemakmuran...dan TUHAN memberikan otak dan kekuatan untuk bekerja.

Kita meminta Keberanian.. dan TUHAN memberi kita rintangan untuk kita hadapi.

Kita meminta Cinta...dan TUHAN memberikan orang-orang yang dalam kesulitan untuk kita bantu.

Kita meminta pertolongan.. dan TUHAN memberi kita kesempatan.

“ Kita tidak menerima apa yang kita inginkan....,

Tapi kita menerima apa yang kita butuhkan. ”

Jalanilah hidup tanpa ketakutan, hadapi semua masalah

dan yakinlah bahwa kita dapat mengatasi semua itu.

Aku bersyukur atas segala kebaikan yang Yesus berikan kepada ku lewat orang tuaku, saudara-

saudaraku, para suster SND, sahabat-sahabatku, adik-adikku di Marganingsih, teman-temanku, dan

setiap orang yang aku jumpai yang membuatku belajar untuk lebih mengerti akan makna hidup ini. Karna

hidup sukses adalah hidup yang kaya berlimpah makna.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Adapun skripsi ini disusun dengan maksud memenuhi syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi Universitas Setia Budi Surakarta.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan sehubungan dengan keterbatasan dari penulis. Meskipun demikian penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyusunan skripsi agar pembahasan ini dapat bermanfaat bagi penulis maupun para pembaca.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memebantu dan memberi dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam rangka penyelesaian penyusunan skripsi ini, terutama kepada:

1. Bapak Didik Setyawan, SE., MM., M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Setia Budi.
2. Bapak Eko Madyo Sutanto, SE., M.Si, selaku pembimbing I yang telah memberikan pengarahan, bimbingan serta petunjuk kepada penulis dalam penyusunan skripsi.
3. Bapak Ari Subagio, SE., MM, selaku pembimbing II yang telah memberikan pengarahan, bimbingan serta petunjuk kepada penulis dalam penyusunan skripsi.
4. Drg. Basoeki Soetardjo, MMR selaku Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardidan seluruh jajaran struktural dan staf rumah sakit yang telah memberikan ijin penelitian dan banyak membantu dalam memperoleh data yang diperlukan.
5. Segenap responden yang bersedia memberikan jawaban kuisisioner guna kepentingan penelitian ini.
6. Ibu Ariefah Yulandari, SE., MM selaku pembimbing akademik yang telah memberikan motivasi dan dorongan kepada penulis.

7. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Setia Budi yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama proses belajar.
8. Sr. Maria Erika, SND dan keluarga besar Wisma Cinta Sesama Marganingsih yang telah memberikan bantuan dukungan material, motivasi dan doanya kepada penulis.
9. Teman-teman Fakultas Ekonomi Universitas Setia Budi angkatan tahun 2009.

Akhir kata, penulis berharap kepada Tuhan YME untuk berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini. Penulis menyadari skripsi ini masih banyak memiliki berbagai kelemahan dan kekurangan sehubungan dengan keterbatasan waktu, pengetahuan, kemampuan, pengalaman dan literatur yang penulis pelajari, namun dengan segala keterbatasan dan kekurangannya, semoga skripsi ini membawa manfaat bagi anda yang membutuhkan.

Surakarta, 23 Maret 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMANJUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
LEMBAR PENGESAHAN KELULUSAN.....	iv
SARI	v
ABSTRACT	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Rumah Sakit	5
2.1.1. Pengertian.....	5
2.1.2. Tugas dan Fungsi Rumah Sakit	5
2.1.3. Jenis Rumah Sakit	6
2.2. Kinerja	7
2.2.1. Pengertian	7
2.2.2. Pengukuran Kinerja Tradisional	9
2.2.3. Penilaian Kinerja Pelayanan Rumah Sakit	11
2.3. <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3.1. Sejarah Singkat	12

2.3.2. Pengertian	13
2.3.3. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.3.4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.3.5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.3.6. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.4. <i>Analytic Hierarchy Process</i>	23
2.5. Penelitian Terdahulu	24
2.6. Hipotesis Penelitian	25
BAB III. METODE PENELITIAN	26
3.1. Desain Penelitian	26
3.2. Batasan Penelitian	27
3.3. Populasi, Sampel, Besar Sempel, dan Teknik Pengambilan Sampel	27
3.4. Indikator Penelitiandan Definisi Operasional	28
3.5. Instrument Penelitian	37
3.6. Lokasi dan Waktu Penelitian	38
3.7. Prosedur Pengumpulan Data	39
3.8. Teknik Analisis	40
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1. Gambaran Umum RSUD Dr. Moewardi	44
4.1.1. Sejarah Singkat	44
4.1.2. Visi, Misi, Tujuan, Sasaran Strategy	45
4.1.3. Sumber Daya Manusia	47
4.1.4. Kondisi Pelayanan	47
4.2. Hasil Uji Validitas Dan Realibilitas	52
4.3. Metode Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi	56
4.4. Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Dengan Pendekatan <i>BSC</i>	58
4.4.1. Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	61
4.4.2. Perspektif Keuangan.....	63
4.4.3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	70
4.4.4. Perspektif Proses Bisnis Internal	74
4.4.5. Perspektif Pelanggan	78

BAB V. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN	82
5.1. Kesimpulan	82
5.1.1 Sistem Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi	82
5.1.2 Sistem Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Dengan BSC ..	83
5.2. Keterbatasan Penelitian	85
5.3. Saran	86

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Ukuran Kinerja Perspektif Pelanggan	18
Tabel 2 Skala Perbandingan AHP	23
Tabel 3 Penelitian Terdahulu	24
Tabel 4 Nilai Indeks Kepuasan Pasien	30
Tabel 5 Skor Penilaian Rasio Kas.....	31
Tabel 6 Skor Penilaian Rasio Lancar	32
Tabel 7 Skor Penilaian Penagihan Piutang.....	32
Tabel 8 Skor Penilaian FATO	33
Tabel 9 Skor Penilaian ROA	33
Tabel 10 Skor Penilaian ROE	34
Tabel 11 Skor Penilaian CRR	34
Tabel 12 Nilai Indeks Kepuasan Dan Motivasi Kerja	37
Tabel 13 Skor Kinerja	43
Tabel 14 Jumlah SDM	47
Tabel 15 Hasil Uji Validitas Kepuasan Konsumen	52
Tabel 16 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	54
Tabel 17 Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja	55
Tabel 18 Metode Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi	56
Tabel 19 Tujuan Strategi	60
Tabel 20 Tolak Ukur Dan Pembobotan Perspektif Keuangan	63
Tabel 21 Perhitungan <i>Cash Ratio</i>	64
Tabel 22 Perhitungan <i>Current Ratio</i>	65
Tabel 23 Perhitungan <i>Collection Period</i>	65
Tabel 24 Perhitungan FATO	66
Tabel 25 Perhitungan CRR.....	67
Tabel 26 Trend Pertumbuhan Pendapatan	67
Tabel 27 Perbandingan Pendapatan Dengan Target	68
Tabel 28 Perhitungan Efisiensi Biaya	69
Tabel 29 Tolak Ukur Dan Pembobotan Pertumbuhan Dan Pembelajaran	70

Tabel 30	Perhitungan Indeks Motivasi Kerja	71
Tabel 31	Unsur Motivasi Kerja	71
Tabel 32	Hasil Perhitungan Indeks Kepuasan Kerja	72
Tabel33	Unsur Kepuasan Kerja	73
Tabel 34	Tolak Ukur Dan Pembobotan Perspektif Proses Bisnis Internal	74
Tabel 35	Target Indikator Mutu Dan Efisiensi Pelayanan	74
Tabel 36	Mutu Pelayanan Dan Efisiensi	75
Tabel 37	Capaian System Pelayanan	76
Tabel 38	Tolak Ukur Dan Pembobotan Perspektif Pelanggan	78
Tabel 39	Indeks Kepuasan Pelanggan	79
Tabel 40	Unsur Kepuasan Pelanggan	79
Tabel 41	Rasio Penanganan Keluhan Pelanggan.....	80
Tabel 42	Rasio Kunjungan	81
Tabel 43	Kinerja RSUD Dr. Moewardi Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Ukuran Utama Perspektif Pelanggan	18
Gambar 2. Desain Penelitian	26
Gambar 3. <i>Strategy Map</i> RSUD Dr. Moewardi	59
Gambar 4. Struktur Hirarki <i>Balanced Scorecard</i>	61
Gambar 5. Hasil Pembobotan Tiap Perspektif	62

DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran 1 Identitas Responden Kepuasan Konsumen
2. Lampiran 2 Hasil Uji SPSS Kepuasan Pasien
3. Lampiran 3 Hasil Hitung Kepuasan Pasien
4. Lampiran 4 Identitas Responden Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja
5. Lampiran 5 Hasil Uji SPSS Kepuasan Kerja
6. Lampiran 6 Hasil Hitung Kepuasan Kerja
7. Lampiran 7 Hasil Uji SPSS Motivasi Kerja
8. Lampiran 8 Hasil Hitung Motivasi Kerja
9. Lampiran 9 Neraca BLUD RSUD dr Moewardi
10. Lampiran 10 Laporan Operasional BLUD RSUD dr Moewardi
11. Lampiran 11 Data Perhitungan CRR
12. Lampiran 12 Surat Pernyataan Dan Kuesioner Kepuasan Dan Motivasi Kerja
13. Lampiran 13 Surat Pernyataan Dan Kuesioner Kepuasan Konsumen
14. Lampiran 14 Kuisiner Pembobotan Perspektif
15. Lampiran 15 Struktur Organisasi
16. Lampiran 16 Surat Pengantar Penelitian RS
17. Lampiran 17 Surat Keterangan Penelitian

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia sudah memasuki era pasaran bebas AFTA tahun 2003. Tahun 2010 pasar bebas ASEAN dimulai dengan China. Persaingan bebas, termasuk disektor kesehatan, merupakan salah satu ciri dari persaingan bebas yang juga akan dihadapi oleh institusi pelayanan kesehatan di Indonesia baik pemerintah maupun swasta, mulai dari pelayanan kesehatan dasar sampai kerumah sakit. Untuk menghadapi persaingan bebas, institusi pelayanan kesehatan harus berusaha terus mengembangkan mutu dan produk pelayanannya sehingga akan dapat memberikan kepuasan kepada setiap pengguna jasa pelayanannya.

Sebagai salah satu instansi pemerintah daerah Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi menuangkan pertanggungjawaban kinerjanya dalam bentuk laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selama ini pengukuran kinerja rumah sakit daerah pada umumnya lebih mengutamakan penggunaan ketepatan anggaran secara finansial dan untuk mengukur kinerja non finansialnya menggunakan pengukuran kinerja rumah sakit sesuai dengan standart nasional. Keberhasilan organisasi bergantung pada pengukuran kinerja yang andal.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik, akuntabilitas bukan sekedar menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efisien dan efektif. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengembangkan variabel kunci yang sudah teridentifikasi menjadi indikator kinerja. Untuk itu dibutuhkan suatu pengukuran kinerja yang baru yang dapat meramalkan survivalnya suatu rumah sakit dapat dilihat dari hasil kinerja rumah sakit selama ini yakni dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Sehubungan dengan hal tersebut penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan studi kasus di Rumah Sakit Umum Daerah dr Moewardi yakni dengan judul penelitian “**Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dr Moewardi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**. Pendekatan metode *balanced scorecard* mampu menuangkan pengukuran kinerja finansial dan non finansial, sehingga nantinya dapat dijadikan alternatif pengukuran kinerja rumah Rumah Sakit Umum Daerah Dr Moewardi. Diharapkan ukuran kinerja yang tercakup dalam *balanced scorecard* dapat menyempurnakan ukuran kinerja yang selama ini digunakan di Rumah Sakit Umum Daerah Dr Moewardi sebagai suatu sistem manajemen strategis dan untuk mengevaluasi kinerja rumah sakit.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan masalah penelitian yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan di

Rumah Sakit Umum Daerah dr Moewardi?

2. Bagaimana hasil kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dr Moewardi

dengan pendekatan metode *balanced scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja selama ini yang digunakan di Rumah Sakit Umum Daerah dr Moewardi.
2. Untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja Rumah Sakit Umum Daerah dr Moewardi dengan menggunakan pendekatan metode *balanced scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat pada:

1. Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi

Diharapkan dapat memberikan masukan atau ide baru kepada rumah sakit mengenai metode *balanced scorecard* sebagai suatu evaluasi kinerja organisasinya dengan memperhatikan faktor keuangan dan non keuangan yang diharapkan dapat membantu menaikkan kinerja rumah sakit dengan menetapkan strategi di masa yang berkelanjutan.

2. Pembaca

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sumber informasi mengenai pengukuran kinerja metode *balanced scorecard* dirumah sakit.

Sehingga bagi para pembaca nantinya dapat dijadikan bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

3. Penulis

Penulis belajar bagaimana teori metode *balanced scorecard* ini jika digunakan sebagai alat ukur kinerja rumah sakit.