

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 KESIMPULAN

5.1.1 Sistem Pengukuran Kinerja RSUD Dr Moewardi

Sistem pengukuran kinerja RSUD Dr. Moewardi yang selama ini digunakan tidak menggunakan sistem *balanced scorecard*. Sistem pengukuran kinerjanya dituangkan dalam Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah(LAKIP) hanya dituangkan berdasarkan sasaran strategi rumah sakit, dan tidak dapat menghubungkan sasaran strategi tersebut dengan tujuan rumah sakit. Pengukuran tersebut diukur dengan cara menurunkan sasaran strategi rumah sakit kemudian di *breakdown* ke dalam indikator kinerja, prosentase pencapaian masing-masing indikator dihitung dengan cara membandingkan realisasi dengan target rumah sakit. Total pencapaian keseluruhan dihitung berdasarkan rata-rata realisasi dibagi dengan jumlah sasaran strategi. Berdasarkan LAKIP tahun 2012 pencapaian kinerja RSUD dr Moewardi sebesar 97,73%.

1.1.2. Sistem Pengukuran Kinerja RSUD Dr Moewardi Dengan *Balanced Scorecard*

Hasil perhitungan kinerja RSUD dr Moewardi Dengan Pendekatan *Balanced scorecard*

Tabel. 43 Kinerja RSUD Dr. Moewardi Tahun 2012
Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

No.	Perspektif	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Hasil Kinerja
1	Perspektif pelanggan					
a	Kepuasan Konsumen					
	1) Tingkat Kepuasan Pelanggan	8,4	4	3	75%	6,30
	2) Rasio Penanganan Keluhan	0,9	100%	100%	100%	0,90
b	Loyalitas pelanggan					
	1) Kunjungan Rawat Inap	8	100%	114%	114%	9,12
	2) Kunjungan Rawat Jalan	14,2	100%	108%	108%	15,34
	3) Kunjungan IGD	6,6	100%	114%	114%	7,52
	Total	38,1			102%	39,18
2	Perspektif Proses Bisnis Internal					

Analisis kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada RSUD Dr. Moewardi menghasilkan sasaran perspektif dengan ukuran strategi sebagai alat pencapaian yang telah disesuaikan dan mampu mencerminkan strategi rumah sakit sesuai dengan visi, misi, tujuan tujuan sesungguhnya RSUD dr Moewardi. Tabel 43 terlihat bahwa kinerja RSUD Dr. Moewardi Pada tahun 2012 adalah sangat sehat “AAA” yakni lebih dari ≥ 95 dengan nilai total 95,29. Dikarenakan sebagian besar kinerjanya mampu melebihi target. Urutan pencapaian kinerja terbaik berdasarkan perspektif:

1. Perspektif proses bisnis internal dilihat dari indikator mutu pelayanan (NDR, GDR, LOS), efisiensi pelayanan (BTO, TOI, BOR), dan sistem pelayanan (waktu tanggap/respon time; IGD, rawat jalan, Bedah sentral, farmasi dan rekam medis). Perspektif ini pencapaian nilainya 107% dengan nilai hasil kinerja 31,78 dari total bobot 29,3

2. Perspektif pelanggan dilihat dari indikator indeks kepuasan pelanggan, rasio penanganan keluhan, dan tingkat pertumbuhan kunjungan rawat jalan, rawat inap, dan kunjungan IGD. Perspektif ini pencapaian nilainya 102% dengan nilai hasil kinerja 39,18 dari total bobot 38,1
3. Perspektif keuangan dilihat dari tingkat pertumbuhan rasio keuangan, tingkat efisiensi biaya, dan tingkat pertumbuhan pendapatan. Perspektif ini pencapaian nilainya 71% dengan hasil kinerja 3,60 dari total bobot 4,1
4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari tingkat motivasi kerja, kepuasan kerja dan rasio pelatihan. Perspektif ini pencapaian nilainya sebesar 73% dengan nilai hasil kinerja 20,72 dari total bobot 28,5

Hasil dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa metode balanced scorecard mampu melihat kinerja RSUD dr Moewardi secara komprehensif melalui 4 perspektif yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian meliputi:

- a) Peneliti belum mampu melihat semua indikator yang ada dalam strategi map tersebut dikarenakan ada beberapa indikator yang tingkat pengambilan datanya sulit dan membutuhkan waktu yang lama.
- b) Perspektif pelanggan, loyalitas pelanggan hanya mampu melihat total kunjungan pasien dan belum mampu melihat rasio kunjungan lama dan baru, hal ini berkaitan dengan sistem informasi yang kurang baik.
- c) Perspektif proses bisnis internal, Peneliti tidak membahas lebih lanjut mengenai akreditasi dan ISO karena keterbatasan informasi dan waktu penelitian.
- d) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran, pengukuran produktivitas SDM RSUD Dr. Moewardi belum dapat dilakukan dikarenakan dalam tiga tahun terakhir RS mengalami

defisit sehingga tidak mampu untuk menghitung rasio laba per karyawan dan sistem informasi berkaitan dengan absensi masih kurang baik sehingga perhitungan rasio absensi sulit dilakukan. Peneliti belum mampu menemukan indikator yang tepat mengenai produktivitas SDM.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil pengamatan selama penelitian dan dari hasil penelitian disarankan

:

- a) Perspektif pelanggan terus meningkatkan kepuasan konsumen agar menjadi lebih baik. Beberapa saran dari para responden adalah memperbaiki ketepatan waktu pelayanan pemeriksaan maupun operasi, karena dari 50 pasien yang peneliti survai sebanyak 50% mereka mengeluhkan tentang ketepatan waktu yang kurang baik.
- b) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perlu ditingkatkan lagi untuk mencapai nilai skor tertinggi. Variabel kepuasan kerja yang kurang baik adalah fasilitas penunjang (mushola, kantin, toilet), manajemen yang diterapkan RS, dan fasilitas kerja. Hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen rumah sakit karena ketidakpuasan kerja karyawan akan berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri dan akan berpengaruh pada kinerja RS dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meningkatkan kompetensi SDM memberikan program pelatihan karyawan secara merata
- c) Perlu adanya perbaikan sistem pelayanan di beberapa unit yakni dengan memperbaiki sistem antrian dan memperbaiki sistem informasinya agar dapat meningkatkan pelayanan dan memperlancar aktivitas.
- d) Pihak rumah sakit sebaiknya dalam mengevaluasi pencapaian kinerja menggunakan konsep *balanced scorecard* untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategi rumah sakit.

- e) Saran untuk penelitian selanjutnya adalah dapat mencari semua indikator yang ada di dalam strategi map RSUD Dr Moewardi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Nasir. 2011. *Buku Ajar: Metodologi Penelitian Kesehatan*. Yogyakarta: Noha Medika.

Dermawan Wibisono. 2010. *Rancangan Variabel Kinerja, Pembobotan, Dan Penentuan Standar Dalam Sistem Manajemen Kinerja Kontekstual Pada PT PLN Distribusi Jabar Dan Banten*. Jurnal Ekonomi Manajemen. Bandung: ITB.

Erich, helfert. 1997. *Teknik Analisis Keuangan*. Edisi 8. Jakarta: Airlangga.

Ery Rustiyanto. 2010. *Statistik Rumah Sakit Untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Fredy Rangskuti. 2002. *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta: PT. Gramedia.
- _____. 2011. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia.
- HusnanSuad. 1998. *Manajemen Keuangan Teori Dan Penerapan*. Edisi II. Yogyakarta: BPBE.
- Imelda, R.H.N. 2004. *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*. Jurnal Akuntansi Dan Keuangan. Vol.6, No.2.
- Indra Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- _____. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Invancevich, John M, dkk. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Ishizaka, Alessio, dkk. 2009. *Analitic Hierarchy Process and Expert Choice: Benefits and Limitations*. United Kingdom: University of Portsmount. Vol.2, No.4.
- Kaplan, R, S., dan D. P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R, Yosi Pasla. Judul asli: *Translating Startegi Into Action The Balanced Scorcard*. Jakarta: Erlangga.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No: KEP/25/M.P. 04. *Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit dan Instansi Pemerintah*. Jakarta
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prasetyono, dkk. 2007. *Analisis Kinerja Rumah Sakit Daerah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Berdasarkan Komitmen Organisasi, Pengendalian Intern Dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance*. Jurnal SNA X. Makassar: Universitas Hasanudin 26-28.
- Purnamanita, dkk. 2012. *Kinerja Balai Kesehatan Mata Masyarakat Makassar Dengan Perspektif Balanced Scorecard*. Jurnal manajemen pelayanan kesehatan. Vol.15, No.2.
- Peraturan Direktur Perbendaharaan. 2012. No: PER.36/PB/2012
- Saaty, Thomas L. 1988. *Decision Making For Leaders*. University of Pithsbourg
- Siti Khadijah. *Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Balanced Scorecard*. Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Kesehatan. Universitas Sumatra Utara.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sony Yuwono, dkk. 2006. *Petunjuk pratik penyusunan balanced scorecard menuju organisai yang berfokus pada strategi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Undang-undang RI. No.44. Th. 2009. *Rumah Sakit*. Jakarta.
- Zeithaml, Valeria A., A. Parasuraman, and Leonard L. Barry. 1988. "Comunication AndControl Processes In The Delivery Of Service Quality", Journal of Marketing, American Marketing Association.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

IDENTITAS RESPONDEN KEPUASAN KONSUMEN

Usia	Jumlah
20 th – 35 th	14
36 th – 50 th	19
≥ 51 th	17
Total	50

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	23
Perempuan	27
Total	50

Pendidikan	Jumlah
Tidak sekolah	10
SD	10
SMP	5
SMA	23
SARJANA (S1)	2
Total	50

Fasilitas	Jumlah
JAMKESMAS	41
JAMSOSTEK	7
ASKES PNS	2
Total	50

Pekerjaan	Jumlah
Pelajar	5
Petani	10
PNS	2
Buruh	17
Pedagang/Wiraswasta	7
Lain-lain	9
Total	50

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.734	28

LAMPIRAN 3 HASIL HITUNG KEPUASAN PELANGGAN/KONSUMEN

No.	KEPUASAN PELANGGAN																										
	Tangibles				Empathy							Realibility						Responsiveness						Asurance			
	1	2	5	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	27						
1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3					
2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3					
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3					
5	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
6	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3					
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
8	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
9	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4					
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
12	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4					
13	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
16	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
17	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
19	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
20	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3					
21	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4					
22	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
23	3	1	2	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4					
24	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
25	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3					
26	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3					
27	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3					
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
29	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
35	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
36	3	1	2	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4					
37	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
38	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3					
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
40	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4					
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
43	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4					
44	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3					
45	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4					
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
47	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3					
48	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
50	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3					
	156	159	157	157	158	157	160	155	157	160	158	159	161	156	155	161	160	163	162	163	168						
NRR per unsur	3,12	3,18	3,14	3,14	3,16	3,14	3,2	3,1	3,14	3,2	3,16	3,18	3,22	3,12	3,1	3,22	3,2	3,26	3,24	3,26	3,36						
NRR tertimbang	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16						
																					Indeks Kepuasan Konsumen	80,208					

Keterangan:	
1	Y : nomer urut responeden
2	X : unsur pernyataan kuisiонер
3	█
4	NRR per unsur █
5	Nilai bobot rata-rata tertimbang = 1/21=0,048
6	NRR tertimbang
7	∑ NRR tertimbang : jumlah dari NRR tertimbang
8	Indeks kepuasan Ker : ∑ NRR tertimbang *25

LAMPIRAN 4

IDENTITAS RESPONDEN KEPUASAN KERJA & MOTIVASI KERJA

Usia	Jumlah
20 th - 29 th	7
30 th - 39 th	46
40 th - 50 th	39
> 50 th	8
Total	100

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	32
Perempuan	68
Total	100

Pendidikan	Jumlah
S2	5
S1	35
D3	46
D2	2
SLTA	12
Total	100

Tenaga Kerja	Jumlah
Tenaga Medis	1
Perawat	57
Non Medis	42
Total	100

Lama Bekerja	Jumlah
1 th – 5 th	11
6 th – 10 th	45
11 th – 15 th	12
16 th – 20 th	17
≥ 25 th	15
Total	100

LAMPIRAN 5 HASIL UJI SPSS KEPUASAN KERJA

		601	231	322	282														
		603	238	233	316	331	309	223	307										
		701	306	288	331	331	309	223	307										
	400		388	434	282	152	388	278											
	501		418	401	282	314	288	312											
	502	208	338	321	151	151	388	302											
	504	201		271	388	247	247	247											
	505	238		467	278	331	309	309											
	506	338		322	331	151	388	388											
	507		424			223	309	272											
	508		278		322	322	424	272											
	509			322	151	151	388	388											
	510		282	282	322		388	388											
	511		388	388	322		388	388											
	512		314	434			388	388											
	513		388	388	388			388											
	514		388	388	388			388											
	515		388	388	388			388											
	516		388	388	388			388											
	517		388	388	388			388											
	518		388	388	388			388											
	519		388	388	388			388											
	520		388	388	388			388											
	521		388	388	388			388											
	522		388	388	388			388											
	523		388	388	388			388											
	524		388	388	388			388											
	525		388	388	388			388											
	526		388	388	388			388											
	527		388	388	388			388											
	528		388	388	388			388											
	529		388	388	388			388											
	530		388	388	388			388											
X10		282	282	424				388											
		302	413	331															
		302	302	331															
X11		568	422	500															
		300	413	331				388											
		302	302	331															
X12		302	288	388															
		300	408	388															
		302	302	331															
X13		400	403	311															
		300	502	388															
		302	302	331															
X14		307	310	305															
		300	408	388															
		302	302	331															
X15		307	310	305															
		300	408	388															
		302	302	331															
X16		394	280	280															
		300	413	331															
		302	302	331															
X17		118	228	274															
		300	404	388															
		302	302	331															
		408	424	318															
		300	400	388															
		302	302	331															

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.721	18

y70	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
y71	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
y72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y74	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y75	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
y76	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
y77	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
y78	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3
y79	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3
y80	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y81	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
y82	3	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
y83	3	4	3	3	3	4	4	2	4	3	3	3
y84	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
y85	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3
y86	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2
y87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y88	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2
y89	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3
y90	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2
y91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y92	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
y93	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
y94	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3
y95	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2
y96	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2
y97	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2
y98	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	2
y99	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y100	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
█	240	285	261	280	275	279	242	233	262	297	258	263
NRR per unsur	2,4	2,85	2,61	2,8	2,75	2,79	2,42	2,33	2,62	2,97	2,58	2,63
NRR tertimbang	0,20	0,24	0,22	0,23	0,23	0,23	0,20	0,19	0,22	0,25	0,21	0,22
											2,64	
Indeks kepuasan Kerja											65,88	

Keterangan:							
1	Y	: nomer urut responeden					
2	X	: unsur pernyataan kuisisioner					
3		: jumlah nilai masing-masing unsur ke bawah					
4	NRR per unsur						
5	Nilai bobot rata-rata tertimbang = $1/12=0,083$						
6	NRR tertimban : NRR per unsur x Nilai bobot						
7	Σ NRR tertimbang	: jumlah dari NRR tertimbang					
8	Indeks kepuasan Kerja : Σ NRR tertimbang *25						

LAMPIRAN 7 HASIL UJI SPSS MOTIVASI KERJA

		X2	X3	X4	X5	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X14
()		.024 810 180	.134 185 180	.082 285 180	.258 360 180	.029 774 180	.045 880 180	.181 328 180	.088 385 180	.180 312 180	.187 387 180	
X2	()		.842 300 180	.568 380 180	.475 360 180	-.194 360 180	.111 270 180		512 100			
X3				.853 380 180	.075 480 180		.284 380 180				.338 380 180	
X4	()				.080 386 180		.318 381 180					
X5	()				.086 386 180		.041 389 180					
()					-.181 386 180		-.242 375 180					
X7	()				.318 381 180				.821 300 180			
X8					.238 380 180		435		.824 300 180			
					.085 380 180						.323 380 180	
X12					.338 380 180							
()												
X14	()				.842 380 180							
()					.087 388 180							
					.081 380 180							
TOTAL X	()				.441 380 180				.258 381 180			

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.641	16

LAMPIRAN 8 HASIL HITUNG MOTIVASI KERJA

MOTIVASI KERJA											
	x1	x2	x3	x4	x5	x8	x9	x10	x11	x12	
y1	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3
y2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
y5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y10	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
y11	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
y12	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
y13	1	3	3	2	1	4	4	4	2	3	3
y14	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
y15	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
y16	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
y17	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
y18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y22	2	3	2	3	1	4	3	3	3	3	3
y23	2	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2
y24	2	3	2	2	3	3	4	4	3	3	3
y25	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
y26	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3
y27	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2
y28	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y29	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4
y30	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3	3
y31	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3
y32	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3
y33	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3	3
y34	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
y35	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
y36	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
y37	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
y38	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
y39	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
y40	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
y41	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3
y42	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2
y43	3	2	1	1	3	4	4	4	1	4	4
y44	3	2	1	1	3	2	2	3	4	1	4
y45	3	2	1	1	3	4	4	4	1	4	4
y46	3	2	1	1	3	4	4	4	1	4	4
y47	3	3	2	1	3	4	4	4	1	4	4
y48	3	2	1	1	3	4	4	4	1	1	1
y49	3	2	1	1	3	3	3	3	1	4	4
y50	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
y51	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
y52	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
y53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y54	3	2	1	1	3	4	4	4	1	4	4
y55	3	2	1	1	3	4	4	4	1	4	4
y56	3	2	1	1	3	4	4	4	1	4	4
y57	3	2	1	1	3	4	4	4	1	4	4
y58	3	2	1	1	3	4	4	4	2	4	4
y59	3	2	1	1	3	4	4	4	1	4	4

y60	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3
y61	3	2	1	1	3	3	3	3	1	4
y62	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4
y63	3	4	3	2	3	3	3	3	3	2
y64	2	4	3	2	3	3	3	3	4	3
y65	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4
y66	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
y67	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3
y68	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3
y69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y70	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
y71	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
y72	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4
y73	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
y74	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
y75	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
y76	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
y77	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
y78	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3
y79	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
y80	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y81	2	3	2	2	2	4	3	3	2	2
y82	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4
y83	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
y84	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3
y85	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4
y86	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3
y87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y88	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3
y89	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
y90	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3
y91	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
y92	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
y93	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
y94	3	3	3	3	2	4	3	4	3	3
y95	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3
y96	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
y97	3	4	3	3	2	4	4	4	3	4
y98	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
y99	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3
y100	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
∑ unsur	276	303	256	251	273	325	331	338	281	313
NRR per unsur	2,76	3,03	2,56	2,51	2,73	3,25	3,31	3,38	2,81	3,13
NRR tertimbang	0,28	0,30	0,26	0,25	0,27	0,33	0,33	0,34	0,28	0,31
∑ NRR tertimbang									2,95	
Indeks Motivasi Kerja									73,675	

Keterangan:

- 1 Y : nomer urutan responden
- 2 X : unsur pernyataan kuisisioner
- 3 $\sum_{j=1}^n X_{ij}$: jumlah nilai masing-masing unsur ke bawah
- 4 NRR per unsur $\frac{\sum_{j=1}^n X_{ij}}{n}$
- 5 Nilai bobot rata-rata tertimbang = $1/10=0,1$
- 6 NRR tertimbang : NRR per unsur x Nilai bobot
- 7 \sum NRR tertimbang : jumlah dari NRR tertimbang
- 8 Indeks motivasi Kerja : $\frac{\sum \text{NRR tertimbang}}{\sum \text{NRR tertimbang}} * 25$

LAMPIRAN 9

NERACA				
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR MOEWARDI				
Periode th 2009 s/d th 2012				
KETERANGAN		Th 2010	Th 2011	Th 2012 *
		Rp	Rp	Rp
I ASET LANCAR				
1	Kas Dan Setara Kas	21.998.323.176	20.008.173.119	13.580.992.379
2	Investasi Lancar	-	-	-
3	Piutang Pelayanan	12.442.766.436	28.588.868.039	4.430.076.116
4	Penyisihan kerugian Piutang	-	(307.229.015)	(499.697.731)
5	Persediaan	7.165.964.219	10.535.977.195	12.370.986.379
6	Beban di bayar dimuka	-	-	-
Jumlah Aset Lancar		41.607.053.831	58.825.789.338	29.882.357.143
II ASET TETAP				
1	Tanah	105.158.500.000	105.158.500.000	105.148.500.000
2	Peralatan dan Mesin	136.491.561.135	154.313.894.499	170.267.112.950
3	Gedung Dan bangunan	76.248.807.997	82.432.419.579	86.342.027.137
4	Jalan, Jaringan dan Instalasi	866.492.669	866.492.669	1.684.389.733
5	Aset Tetap Lainnya	231.511.460	359.081.190	385.007.190
6	Konstruksi Dalam Pengerjaan	-	-	3.063.418.100
7	Akumulasi Penyusutan Aset Tetap	(105.606.037.241)	(127.214.391.868)	(150.808.432.088)
Jumlah Aset Tetap		213.390.836.020	215.915.996.069	216.082.023.022
III ASET LAINNYA				
1	Aset lainnya	-	521.813.000	521.813.000
Jumlah Aset Lainnya		-	521.813.000	521.813.000
TOTAL ASET		254.997.889.851	275.263.598.407	246.486.193.165
KEWAJIBAN DAN EKUITAS				
IV KEWAJIBAN				
Kewajiban Jangka Pendek				
1	Hutang Usaha	7.100.702.065	18.441.974.531	28.544.495.389
2	Uang Muka Pasien	-	313.077.471	92.700.000
3	Pendapatan Diterima Dimuka	-	-	-
4	Beban Yang Masih Harus Dibayar	281.722.504	373.924.105	454.280.127
Jumlah Kewajiban Jangka Pendek		7.382.424.569	19.128.976.107	29.091.475.516
V EKUITAS				
1	Ekuitas Awal	244.139.182.674	248.795.484.753	256.043.777.980
2	Ekuitas Tahun Berjalan	28.818.180.705	7.529.405.137	7.786.945.546
3	Surplus / Defisit Tahun Berjalan	(25.341.898.097)	(190.267.590)	(46.426.009.877)
Jumlah Ekuitas		247.615.465.282	256.134.622.300	217.404.713.649
UMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		254.997.889.851	275.263.598.407	246.496.189.165

Sumber Laporan Keuangan BLUD RSUD Dr Moewardi

* = unaudited

LAMPIRAN 10

LAPORAN OPERASIONAL						
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH DR MOEWARDI						
Periode Th 2009 s/d 2011						
NO.	URAIAN			Th 2010	th 2011	th 2012
				Rp	Rp	Rp
A.	PENDAPATAN OPERASIONAL			137.946.016.310	222.339.946.784	269.008.372.032
	1.	Pendapatan Langsung Instalasi		73.513.285.718	84.935.303.835	98.554.873.392
	a	Pendapatan	Gawat darurat	2.276.048.679	2.285.983.111	1.917.891.389
	b	Pendapatan	Rawat jalan	7.375.407.194	8.229.125.279	9.657.717.033
	c	Pendapatan	Rawat Inap	11.041.124.315	11.016.109.472	10.230.886.245
	d	Pendapatan	Rawat Intensif	1.761.814.111	1.837.286.727	1.686.432.060
	e	Pendapatan	Bedah Sentral	8.254.775.551	9.021.137.640	12.800.006.831
	f	Pendapatan	Laboratorium Klinik	6.578.592.062	7.734.270.026	7.344.391.271
	g	Pendapatan	Laboratorium Parasitologi	25.367.670	38.799.022	21.051.269
	h	Pendapatan	Laboratorium Patologi Anatomi	476.032.132	447.513.105	420.956.616
	i	Pendapatan	Laboratorium Mikrobiologi	532.561.299	654.008.905	598.363.610
	j	Pendapatan	Radiologi	2.298.918.830	2.884.336.058	3.544.082.612
	k	Pendapatan	Radioterapi	953.905.500	1.419.047.503	2.010.204.903
	l	Pendapatan	Rehab Medik	60.053.200	68.316.462	76.498.887
	m	Pendapatan	Forensik dan Mediko Legal	120.955.750	162.503.778	134.642.360
	n	Pendapatan	Farmasi	30.886.173.916	38.017.917.951	47.220.192.841
	o	Pendapatan	CSSD/Sanitasi	37.138.500	28.297.500	36.262.150
	p	Pendapatan	Gizi	6.178.000	10.469.000	53.116.665
	q	Pendapatan	Haemodialisa	157.995.000	268.102.396	99.257.150
	r	Pendapatan	MCU	623.202.509	702.793.400	605.587.500
	s	Pendapatan	Kendaraan	47.041.500	109.286.500	97.332.000
	2.	Pendapatan Langsung Non Instalasi		1.567.110.000	2.067.715.000	2.153.130.000
	a	Pendapatan	Diklat	1.567.110.000	2.067.715.000	2.153.130.000
	3.	Pendapatan dengan Jaminan		60.918.717.821	132.738.113.260	166.160.098.332
	a	Pendapatan	Askes	21.336.622.642	30.703.441.174	75.097.253.821
	b	Pendapatan	Jamkesmas	28.504.103.894	92.341.768.839	82.825.088.747
	c	Pendapatan	Kerjasama	11.077.991.285	9.692.903.247	8.237.755.764
	4.	Pendapatan lain-lain		1.561.976.771	1.744.300.326	1.402.764.308
	a	Pendapatan	Jasa Lain-lain	1.561.976.771	1.744.300.326	1.402.764.308
	5.	Pendapatan Pemakain Kekayaan Daerah		382.980.000	852.956.363	737.506.000
	a	Pendapatan	Sewa Rumah Dinas	23.100.000	20.025.000	18.925.000
	b	Pendapatan	Sewa Ruang aula	224.400.000	348.811.363	227.415.000
	c	Pendapatan	Sewa Kantin	60.480.000	76.120.000	83.166.000
	d	Pendapatan	Sewa Lahan parkir	75.000.000	408.000.000	408.000.000
	6.	Retribusi Pelayanan Jasa Ketatausahaan		1.946.000	1.558.000	-
	a	Retribusi	Jasa Ketatausahaan	1.946.000	1.558.000	-

B	BIAYA OPERASIONAL		228.015.473.401	293.432.498.013	390.485.940.521
	1. Biaya Pelayanan		130.819.456.038	171.296.006.999	259.082.497.550
	a	Biaya Pegawai	4.019.675.000	6.074.750.000	8.855.950.000
	b	Biaya Bahan	69.233.027.843	88.892.693.271	147.782.885.614
	c	Biaya Jasa Pelayanan	54.511.600.942	72.127.267.830	96.462.216.788
	d	Biaya Pemeliharaan	1.075.099.400	1.996.986.985	2.615.493.399
	e	Biaya Barang dan Jasa	1.866.119.900	1.996.992.700	3.077.743.890
	f	Biaya Lain-lain	113.932.953	207.316.213	288.207.859
	2. Biaya Umum dan Administrasi		97.196.017.363	122.136.491.014	131.403.442.971
	a	Biaya Pegawai	54.319.413.986	62.370.168.060	67.437.024.780
	b	Biaya Administrasi Umum	3.136.869.854	8.006.448.416	11.841.791.119
	c	Biaya Pemeliharaan	8.836.382.440	12.744.308.830	13.829.972.337
	d	Biaya Barang Dan Jasa	12.237.347.890	14.024.437.204	10.070.520.730
	e	Biaya Promosi	248.524.750	897.114.344	1.877.278.911
	f	Biaya Lain-lain	583.854.467	853.510.572	721.933.701
	g	Biaya Penyusutan	17.833.623.976	23.240.503.588	25.624.921.393
		DEFISIT OPERASIONAL (1)	(90.069.457.091)	(71.092.551.229)	(121.477.568.489)
C	PENDAPATAN LUAR USAHA		64.727.558.994	70.902.283.639	75.051.558.612
	1.	subsidi pemerintah	64.530.405.325	70.902.282.634	75.051.558.493
	2.	Penerimaan Pembiayaan	-	-	-
	3.	Pendapatan Luar Usaha Lain	197.153.669	1.005	119
D	BIAYA LUAR USAHA		-	-	-
	1.	Pengeluaran Pembiayaan	-	-	-
	2.	Beban Luar Usaha Lain	-	-	-
		SURPLUS LUAR USAHA (2)	64.727.558.994	70.902.283.639	75.051.558.612
		SURPLUS (total 1+2)	(25.341.898.097)	(190.267.590)	(46.426.009.877)
Sumber Laporan Keuangan BLUD RSUD Dr Moewardi					
* = unaudited					

LAMPIRAN 11

Untuk Menghitung Cost recovery						
NO.	URAIAN			Th 2010	th 2011	th 2012
				Rp	Rp	Rp
A.	PENDAPATAN OPERASIONAL			137.946.016.310	222.339.946.784	269.008.372.032
	1.	Pendapatan Langsung Instalasi		73.513.285.718	84.935.303.835	98.554.873.392
	2.	Pendapatan Langsung Non Instalasi		1.567.110.000	2.067.715.000	2.153.130.000
	3.	Pendapatan dengan Jaminan		60.918.717.821	132.738.113.260	166.160.098.332
	4.	Pendapatan lain-lain		1.561.976.771	1.744.300.326	1.402.764.308
	5.	Pendapatan Pemakain Kekayaan Daerah		382.980.000	852.956.363	737.506.000
	6.	Retribusi Pelayanan Jasa Ketatausahaan		1.946.000	1.558.000	-
B	BIAYA OPERASIONAL			173.696.059.415	231.062.329.953	323.048.915.741
	1.	Biaya Pelayanan		130.819.456.038	171.296.006.999	259.082.497.550
	a	Biaya Pegawai		4.019.675.000	6.074.750.000	8.855.950.000
	b	Biaya Bahan		69.233.027.843	88.892.693.271	147.782.885.614
	c	Biaya Jasa Pelayanan		54.511.600.942	72.127.267.830	96.462.216.788
	d	Biaya Pemeliharaan		1.075.099.400	1.996.986.985	2.615.493.399
	e	Biaya Barang dan Jasa		1.866.119.900	1.996.992.700	3.077.743.890
	f	Biaya Lain-lain		113.932.953	207.316.213	288.207.859
	2.	Biaya Umum dan Administrasi		42.876.603.377	59.766.322.954	63.966.418.191
	a	Biaya Pegawai		-	-	-
	b	Biaya Administrasi Umum		3.136.869.854	8.006.448.416	11.841.791.119
	c	Biaya Pemeliharaan		8.836.382.440	12.744.308.830	13.829.972.337
	d	Biaya Barang Dan Jasa		12.237.347.890	14.024.437.204	10.070.520.730
	e	Biaya Promosi		248.524.750	897.114.344	1.877.278.911
	f	Biaya Lain-lain		583.854.467	853.510.572	721.933.701
	g	Biaya Penyusutan		17.833.623.976	23.240.503.588	25.624.921.393
Sumber Laporan Keuangan BLUD RSUD Dr Moewardi						
* = unaudited						

LAMPIRAN 12 KUESIONER KEPUASAN DAN MOTIVASI KEJA

SURAT PERSETUJUAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :

Alamat :

Umur : tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki /Perempuan*

Setelah mendapatkan penjelasan yang cukup dari peneliti dan memahami bahwa penelitian ini tidak berakibat negatif/buruk bagi saya, maka bersama ini saya bersedia menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Yuniati

Institusi : Universitas Setia Budi

Judul : Analisis Kinerja RSUD dr Moewardi Dengan pendekatan
Balanced Scorecard

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir yakni penyusunan Skripsi

Adapun penelitian ini dilakukan di lingkungan RSUD dr Moewardi.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, Febuari 2012

Responden

(.....)

*coret yang tidak perlu

Kepada Yang Terhormat Para Responden

Nama saya Yuniati, mahasiswa Universitas Setia Budi dengan program studi S1 Manajemen konsentrasi Rumah Sakit. Kuisisioner ini disebarakan dalam rangka menyelesaikan skripsi penelitian dengan judul “Analisis Kinerja RSUD Dr Moewardi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Survei kepuasan dan motivasi kerja ini merupakan bagian dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam *Balanced Scorecard*, yakni untuk mengetahui kepuasan dan motivasi Bapak/Ibu sebagai karyawan di RSUD dr Moewardi.

Pasrtisipasi Bapak/Ibu/Saudara(i) sangat saya harapkan dalam mengisi kuisisioner ini. Masukan dan informasi yang jujur, benar dan akurat sangat diharapkan, agar informasi ilmiah yang disajikan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan dapat berguna bagi peningkatan mutu layanan RSUD dr Moewardi. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara(i) berikan merupakan bantuan yang tak ternilai besarnya bagi penelitian ini. Bila terdapat kesulitan menjawab, dapat bertanya langsung kepada interviewer.

Terimakasih atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Yuniati

KUISIONER MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KARYAWAN

Petunjuk Pengisian:

1. Isilah data diri andasesuai dengan keadaan yang sebenarnya tentang identitas responden.
2. Berilah tanda cheklist (√) pada salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat yang anda alami selama bekerja di RSUD dr Moewardi.
3. Diharapkan untuk tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban, untuk menjaga keakuratan data.

Identitas Responden:

Umur : tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *

Pendidikan Terakhir : SD / SLTP / SLTA / D3 / SI / S2 *

Status Jabatan :

Golongan :

Masa Kerja :

*coret yang tidak perlu

MOTIVASI KERJA

NO	PERTANYAAN	JAWABAN			
		Sangat Tidak setuju	Tidak setuju	setuju	Sangat setuju
1.	Prestasi yang anda raih saat ini sudah sangat memuaskan				
2.	Gaji dan tunjangan yang anda terima dapat menambah semangat kerja				
3.	Penghasilan yang anda terima saat ini sudah sangat memuaskan				
4.	Insentif yang anda terima saat ini sudah sangat memuaskan				
5.	Kekuasaan / jabatan yang anda terima saat ini sudah sangat memuaskan				
6.	Kekuasaan / jabatan yang anda raih dapat menambah semangat kerja				
7.	Dengan kekuasaan anda dapat lebih dihormati				
8.	Anda dapat menyelesaikan pekerjaan bersama team work				

9.	Anda dapat bersosialisasi dengan karyawan lain				
10.	Anda menganggap rekan-rekan kerja sebagai keluarga				
11.	Fasilitas sebagai PNS telah memenuhi kebutuhan anda, terkait dengan asuransi kesehatan dan tunjangan pensiun.				
12.	Status anda sebagai PNS dapat memotivasi kerja anda sebagai pegawai di RSUD dr Moewardi				
13.	Kondisi tempat kerja yang nyaman dapat memotivasi kerja anda				
14.	Sikap teman kerja anda dapat memotivasi anda untuk bekerja dengan nyaman				
15.	Kerjasama kelompok dapat memotivasi semangat anda untuk bekerja				

KEPUASAN KARYAWAN

NO	PERTANYAAN	JAWABAN			
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Puas	Sangat Puas
1.	Bagaimana tanggapan anda tentang manajemen yang diterapkan di RSUD dr Moewardi				
2.	Bagaimana tanggapan anda mengenai pimpinan RSUD dr Moewardi				
3.	Apakah anda puas dengan kewenangan yang diberikan RSUD dr Moewardi kepada anda dalam menjalankan tugas				
4.	Apakah anda sudah puas dengan jabatan dan pekerjaan anda sekarang berkaitan dengan minat, bakat dan ketrampilan yang anda punya.				
5.	Anda dapat dengan mudah bersosialisasi dengan orang lain				
6.	Bagaimana hubungan kerja antar karyawan				
7.	Bagaimana tanggapan anda tentang komunikasi kerja dengan atasan anda terkait dengan pendelegasian tugas dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan				

8.	Bagaimana tanggapan anda mengenai presensi tentang kedisiplinan kerja				
9.	Bagaimana tanggapan anda mengenai hari dan jam kerja yang diterapkan di RSUD dr Moewardi				
10.	Apakah anda puas dengan program pelatihan karyawan				
11.	Apakah anda puas dengan ruang kerja anda				
12.	Apakah anda puas dengan fasilitas kerja yang ada di RSUD dr Moewardi				
13.	Apakah anda puas dengan fasilitas penunjang (mushola, parkir, kantin, toilet)				
14.	Apakah anda cukup puas dengan honorarium / gaji yang anda dapatkan				
15.	Bagaimana tanggapan anda mengenai ketepatan waktu pemberian gaji perbulan				
16.	Apakah anda puas dengan jasa pelayanan yang anda dapatkan				
17.	apakah anda puas dengan pemberian ijin cuti pegawai yang diterapkan di RSUD dr Moewardi				

LAMPIRAN 13 KUESIONER KEPUASAN KONSUMEN

SURAT PERSETUJUAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :.....

Alamat :.....

Umur : tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki /Perempuan*

Setelah mendapatkan penjelasan yang cukup dari peneliti dan memahami bahwa penelitian ini tidak berakibat negatif/buruk bagi saya, maka bersama ini saya bersedia menjadi responden dalam penelitian yang dilakukan oleh:

Nama : Yuniati

Institusi : Universitas Setia Budi

Judul : Analisis Kinerja RSUD dr Moewardi

Dengan pendekatan Balanced Scorecard

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir yakni penyusunan Skripsi

Adapun penelitian ini dilakukan di lingkungan RSUD dr Moewardi.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar tanpa paksaan dari pihak manapun untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, Febuari 2012

Responden

(.....)

*coret yang tidak perlu

Kepada Yang Terhormat Para Responden

Nama saya Yuniati, mahasiswa Universitas Setia Budi dengan program studi S1 Manajemen konsentrasi Rumah Sakit. Kuisisioner ini disebarakan dalam rangka menyelesaikan skripsi penelitian dengan judul “Analisis Kinerja RSUD Dr Moewardi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Survei kepuasan pelanggan ini merupakan bagian dari perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*, yakni untuk mengetahui kepuasan Bapak/Ibu/Saudara(i) atas pelayanan yang diberikan oleh RSUD dr Moewardi.

Pasrtisipasi Bapak/Ibu/Saudara(i) sangat saya harapkan dalam mengisi kuisisioner ini. Masukan dan informasi yang jujur, benar dan akurat sangat diharapkan, agar informasi ilmiah yang disajikan benar-benar dapat dipertanggungjawabkan dan dapat berguna bagi peningkatan mutu pelayanan RSUD dr Moewardi. Setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara(i) berikan merupakan bantuan yang tak ternilai besarnya bagi penelitian ini. Bila terdapat kesulitan menjawab, dapat bertanya langsung kepada interviewer.

Terimakasih atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini. Besar harapan saya kuisisioner ini kembali.

Hormat saya,
Yuniati

Petunjuk Pengisian:

1. Isilah data diri andasesuai dengan keadaan yang sebenarnya tentang identitas responden.
2. Berilah tanda cheklist (√) pada salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat yang anda alami selama berkunjung/berobat ke RSUD dr Moewardi.
3. Diharapkan untuk tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban, untuk menjaga keakuratan data.

Identitas Responden:

Umur : tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki /Perempuan*
Pendidikan Terakhir : SD / SLTP / SLTA / D3 / SI / S2 *
Pekerjaan : Pelajar / Petani / Buruh / Wiraswasta / Pedagang / Pegawai Swasta /PNS/lainnya *
Fasilitas : Umum/Jamkesmas/Jamkesda/PKMS/AskesPNS *

Alasan memilih Rumah Sakit:

(khusus pertanyaan ini boleh dicentang lebih dari satu)

<input type="checkbox"/>	Sarana prasarana kesehatan lengkap
<input type="checkbox"/>	Anjuran dokter yang merawat
<input type="checkbox"/>	Pelayanan perawat baik
<input type="checkbox"/>	Pelayanan dokter baik
<input type="checkbox"/>	Lokasi rumah sakit dekat dengan rumah
<input type="checkbox"/>	Tarif dan biaya terjangkau
<input type="checkbox"/>	Sudah pernah dirawat
<input type="checkbox"/>	Lainnya

*coret yang tidak perlu

Berilah tanda cheklist (√) pada salah satu jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat yang anda alami selama berkunjung/berobat ke RSUD dr Moewardi.

NO	PERTANYAAN	JAWABAN			
		Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Puas	Sangat Puas
TANGIBLES / NYATA					
1.	Bangunan rumah sakit terlihat indah dan bersih				
2.	Rumah Sakit memiliki papan petunjuk yang jelas				
3.	Kebersihan dan kenyamanan Toilet/WC				
4.	Tenaga medis dan karyawan berpenampilan rapi dan bersih				
5.	Tempat parkir yang luas dan memadai dengan harga terjangkau.				
	<u>Rawat Jalan</u> Ruang tunggu yang nyaman dan aman				
6.	<u>Rawat Inap</u> Apakah makanan yang dihidangkan bersih, higienis dan bergizi dan Bagaimana tanggapan anda mengenai variasi menu makanannya?				
7.	Kelengkapan , kebersihan dan kesiapan peralatan yang dipakai				
EMPATHY / EMPATHY					
8.	Dokter mendengarkan keluhan tentang penyakit yang anda derita serta memberikan jalan keluar dalam konsultasi				
9.	Dokter memberikan waktu pelayanan yang cukup kepada pasien				
10.	Perawat dalam melayani bersikap sopan dan ramah				
11.	Pelayanan yang adil kepada semua pasien				
12.	Perhatian terhadap keluhan				

	keluarga				
RELIABILITY / KEANDALAN					
13.	Kemudahan prosedur dan persyaratan untuk mendapatkan pengobatan /perawatan				
14.	Ketepatan jadwal pelayanan				
15.	Tenaga medis memberikan pelayanan yang teliti, hati-hati dan tepat waktu sesuai dengan yang dijanjikan				
16.	Perawat memberitahu jenis penyakit secara lengkap, memberikan cara perawatan dan cara minum obat.				
17.	Tenaga medis memberikan informasi kepada pasien sebelum pelayanan dimulai				
RESPONSIVENEES / KETANGGAPAN					
18.	Kemampuan dokter untuk cepat tanggap dalam menyelesaikan keluhan pasien				
19.	Kemampuan perawat untuk cepat tanggap dalam menyelesaikan keluhan pasien				
20.	Tenaga medis menerima dan melayani dengan baik				
21.	Tenaga medis melakukan tindakan sesuai prosedur				
22.	Pemberian informasi yang jelas dan mudah dimengerti				
ASSURANCE / KEPASTIAN					
23.	Pengetahuan dan kemampuan dokter dalam menetapkan diagnosis tertentu				
24.	ketrampilan dokter dalam bekerja (cekatan)				
25.	Jaminan keamanan terhadap pasien				
26.	Tenaga medis mempunyai catatan medis pasien				
27.	Pelayanan yang sopan dan ramah				

**Komentar dan saran anda untuk perbaikan kualitas mutu pelayanan
di Rumah Sakit Umum Daerah dr Moewardi**



LAMPIRAN 14

KUISIONER PEMBOBOTAN PERSPEKTIF

Kepada

Yth, Bpk/Ibu/Sdr/i

Di RSUD Dr Moewardi

SURAKARTA

Kepada Yang Terhormat Para Responden

Nama saya Yuniati, mahasiswa Universitas Setia Budi dengan program studi S1 Manajemen konsentrasi Rumah Sakit. Kuisisioner ini disebarakan dalam rangka menyelesaikan skripsi penelitian dengan judul “Analisis Kinerja RSUD Dr Moewardi Dengan Pendekatan Balanced Scorecard”. Kuisisioner pembobotan ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan masing-masing perspektif dan masing-masing indikator yang ada dalam tiap perspektif. Dalam kuisisioner ini tidak ada pertanyaan yang salah atau benar, tetapi Saudara diminta untuk membandingkan perspektif dan indikator yang ada berdasarkan pendapat/ argument saudara mengenai tingkat kepentingannya.

Pasrtisipasi Bapak/Ibu/Saudara(i) sangat saya harapkan dalam mengisi kuisisioner ini. Masukan dan informasi pendapat Saudara sangat diharapkan, agar informasi ilmiah yang disajikan benar-benar dapat dipertanggung jawabkan.

Terimakasih atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner ini.

Hormat saya,

Yuniati

Petunjuk Pengisian:

4. Isilah data diri anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tentang identitas responden.
5. Diharapkan untuk tiap baris tidak menjawab lebih dari satu pilihan jawaban, untuk menjaga keakuratan data.
6. Saudara diminta untuk mengisi berdasarkan tingkat kepentingan dari tiap perbandingan ditiap baris berdasarkan angka/skala yang telah ada.

Identitas Responden:

1. Nama :
2. Umur : tahun
3. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *
4. Status Jabatan :
5. Golongan :
6. Masa Kerja :

Keterangan angka/ skala

Perspektif	Bobot																Perspektif	
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan

Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	P bisnis
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan & Pembelajaran
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	P bisnis
Pelanggan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan & Pembelajaran
P bisnis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertumbuhan & Pembelajaran

1 : sama penting

3: Sedikit lebih penting

5: lebih penting

7: sangat penting

9: mutlak sangat lebih penting

2,4,6,8,10 : nilai tengah

Contoh:

Saudara diminta untuk memberikan tingkat kepentingan antara perspektif keuangan dan pelanggan, manakah diantara keduanya yang memiliki tingkat kepentingan, berilah penilaian berdasarkan angka yang ada.

Perspektif	Bobot																Perspektif	
Keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pelanggan

Saudara menganggap perspektif pelanggan lebih penting dari keuangan

1. Dalam balanced scorecard ada empat perspektif (perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis)
 Dari table dibawah ini saudara diminta untuk membandingkan perspektif ditiap baris yang ada.
 Dengan memberikan penilaian sesuai dengan angka / bobot yang tertera

Pertanyaannya:

Saudara diminta untuk membandingkan tiap perspektif ditiap baris berilah pendapat saudara dengan memberika penilaian berdasarkan angka/skala yang ada.

Pembobotan tiap Perspektif

2. Perspektif pelanggan dalam penelitian ini peneliti melihat dari Kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Kepuasan diukur melalui survai dan penanganan keluhan yang masuk, sedangkan loyalitas dilihat dari jumlah kunjungan yang ada (peneliti hanya membatasi dari 3 kunjungan yakni kunjungan rawat jalan, rawat inap, IGD: keterbatasan ini mengingat batasan sampel yang peneliti ambil).

Pertanyaannya:

Saudara diminta untuk membandingkan tiap indicator yang ada dalam perspektif pelanggan ditiap baris berilah pendapat saudara dengan memberika penilaian tingkat kepentingan berdasarkan angka yang ada.

Pembobotan Perspektif Pelanggan

Perspektif	Perspektif Pelanggan	Pe
-------------------	-----------------------------	-----------

Kepuasan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Lo
Kepuasan																		
Kepuasan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	K
Loyalitas																		
Kunjungan Ranap	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ku
Kunjungan Ranap	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ku
Kunjungan Rajal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ku

3. Perspektif bisnis internal yang peneliti ambil berkaitan dengan:
 - sistem pelayanan (berkaitan dengan respon time/waktu tanggap pelayanan)
 - Mutu pelayanan berdasarkan standart pelayanan nasional (BOR, LOS, TOI, BTO, GDR, NDR)

Pertanyaannya:

Saudara diminta untuk membandingkan tiap indicator yang ada dalam perspektif proses bisnis internal ditiap baris yang ada. Berilah pendapat saudara dengan memberikan penilaian bedasarkan tingkat kepentingan angka yang ada.

Pembobotan Perspektif Proses bisnis Internal

Perspektif	Bobot																Pe	
Sistem Pelayanan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mutu
Mutu pelayanan																		
BOR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	LOS
BOR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOI
BOR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	BTO
BOR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NDR
BOR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	GDR
LOS	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOI
LOS	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	BTO
LOS	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NDR
LOS	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	GDR
TOI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	BTO
TOI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NDR
TOI	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	GDR
BTO	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	NDR
BTO	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	GDR
NDR	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	GDR

4. Perspektif Keuangan yang peneliti ambil berkaitan dengan:

- Peningkatan rasio keuangan
- Peningkatan pendapatan
- Efisiensi biaya

Pertanyaannya:

Saudara diminta untuk membandingkan tiap indicator yang ada dalam perspektif keuangan ditiap baris yang ada. Berilah pendapat saudara dengan memberikan penilaian tingkat kepentingan berdasarkan angka yang ada.

Pembobotan Perspektif Keuangan

Perspektif	Bobot																Persp	
Peningkatan Rasio keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pening Penda
Peningkatan Rasio keuangan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Efisi Bia
Peningkatan Pendapatan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Efisi Bia
Peningkatan Rasio Keuangan																		
Cash ratio	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Current
Cash ratio	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Collec Peri
Cash ratio	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FAT
Cash ratio	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	CR
Current ratio	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Collec Peri
Current ratio	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FAT
Current ratio	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	CR
Collection Period	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	FAT
Collection Period	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	CR
FATO	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	CR

5. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran yang peneliti ambil berkaitan dengan:

- Kompetensi (dilihat dari rata* jumlah jam pelatihan)
- Kepuasan kerja/ karyawan (melalui survai kepuasan kerja)
- Komitmen karyawan (dilihat dari survai kuisiner motivasi kerja karyawan)

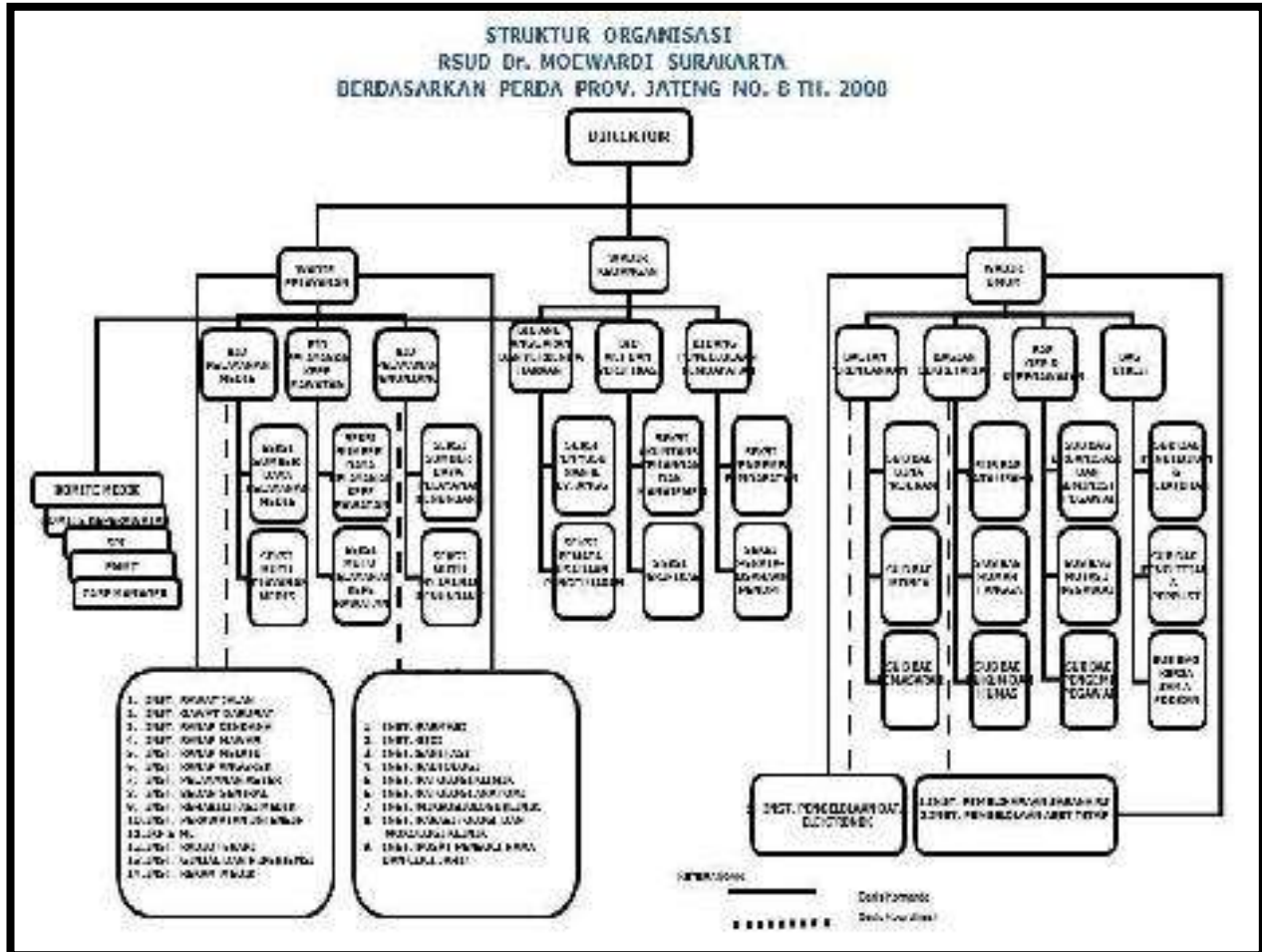
Pertanyaannya:

Saudara diminta untuk membandingkan tiap indicator yang ada dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditiap baris yang ada. Berilah pendapat saudara dengan memberikan penilaian tingkat kepentingan bedasarkan angka yang ada.

Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Perspektif	Bobot																Persp	
Kompetensi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Komit
Kompetensi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepu
Komitmen	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kepu

LAMPIRAN 15



LAMPIRAN 16



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH
RSUD DR. MOEWARDI
Ked. Sekeloa Selatan 1, 60134 Tegalrejo, Sukakarta 57, 26

Sukakarta, 20 Februari 2019

Nomor : 411/DIR/17/2019
tanggal :
Pihak : Pengelola Pendidikan

- Kepada Yth.:
- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Ka. Bag. Perencanaan | 7. Ka. Ruang Melah 1 |
| 2. Ka. Bag. ORPEG | 8. Ka. Ruang Poliklinik Idesia |
| 3. Ka. Bid. Akuntansi & Verifikasi | 9. Ka. Ruang Poliklinik Bedah |
| 4. Ka. Inst. Rekam Medis | 10. Ka. Bid. Pengelolaan Pendapatan |
| 5. Ka. IGD | 11. Ka. Sub Bag. Hukum & Humas |
| 6. Ka. Ruang Mawar 3 | |

RSUD Dr. Moewardi
di-
SUKAKARTA.

Merujuk Surat dan Dapur Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Mei Sukakarta Nomor : 11308/USG/FE/17/2018 perihal Pelaksanaan Uji Penelitian dan disipari Direktur tanggal 10 Februari 2019, maka dengan ini kami menghendaki/meminta:

Nama : Yuniati
NIM : 070901511
Institusi : Prodi S.1 Fakultas Ekonomi US8 Sukakarta

Untuk melaksanakan penelitian dalam rangka pembuatan Skripsi dengan judul: "Analisis Kinerja RSUD Dr. Moewardi dengan Pendekatan Balanced Scorecard".

Damikan untuk menjadikan proses penelitian seluas mungkin di dapatkan berima kasih.

Sapta
Sagita, Staf Akademik & Penelitian

RSUD DR. MOEWARDI
Ked. Sekeloa Selatan 1, Tegalrejo, Sukakarta 57, 26

Tembusan Kepada Yth.:
1. Wakil Ketua RUM (sebagai laporan)
2. Ka. Inst. Fasilitas & Jan 2
3. Ka. Inst. Rujukan
4. Anip
Dikirimkan kepada 20 orang, 15 orang dan 5 orang

LAMPIRAN 17



Lampiran 17/PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH

RSUD Dr. MOEWARDI

Jl. Kol. Soetarto 132 Telp. 634 634 Fax. 637412 Surakarta 57126

SURAT KETERANGAN

Nomor : 045 / 6.528 / 2013

Yang bertanda tangan di bawah ini, Wakil Direktur Umum RSUD Dr. Moewardi menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Yuniati
NIM : 07090154 L
Institusi : Fakultas Ekonomi Universitas Seifa Budi Surakarta

telah selesai melaksanakan penelitian di RSUD Dr. Moewardi dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul "**Analisis Kinerja RSUD Dr. Moewardi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard***".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surakarta, 08 April 2013
Wakil Direktur Umum
RSUD Dr. Moewardi
Dr. Nida Hoernig Dew, M. Kes
19570924 198603 2 003