

**ANALISA KINERJA ORGANISASI RUMAH SAKIT RUJUKAN COVID-19 DI  
RUMAH SAKIT LAVALETTE DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCE*  
*SCORECARD***



Oleh:

**Shinta Kumala Prawitasari**

**20191030047**

**PROGRAM STUDI  
MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Shinta Kumala Prawitasari  
NIM : 20191030047  
Program Studi : Magister Administrasi Rumah Sakit  
Fakultas : Program Pascasarjana

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya buat ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Semua informasi yang berasal atau dikutip dalam karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam daftar pustaka dibagian akhir tesis ini.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa tesis ini merupakan suatu plagiat atau tiruan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan saya tersebut.

Yogyakarta, 20 April 2022

Yang membuat pernyataan,



Shinta Kumala Prawitasari

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, Puji Syukur kehaadirat Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya kepada kita semua sehingga diberikan kesehatan dan peneliti dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “Analisa Kinerja Organisasi Rumah Sakit Rujukan Covi-19 Di Rumah Sakit Lavalette Dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard” dengan lancar tanpa hambatan apapun. Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan atas junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan selesai tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Jazakumullohu khoiron katsiron kami sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Gunawan Budiyo M.P., IPM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Ir. Sri Atmaja P. Rosyidi, ST., MSc.Eng., Ph.D., P.Eng. IPM selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
3. Dr. Elsy Maria Rosa, SKM., M.Kep selaku Kepala Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
4. dr. Iman Permana, M.Kes., Ph.D selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta memberi saran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Dr. Qurratul Aini. SKG., M.Kes., selaku Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran serta memberikan saran untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. yang tidak mungkin untuk kami sebutkan namanya satu persatu.
7. Seluruh Staf Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. yang tidak mungkin untuk kami sebutkan namanya satu persatu
8. Orang tua, seluruh keluarga besar dan teman-teman seluruh pasca sarjana yang telah memberikan dukungan dari awal hingga akhir penulisan tesis ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas semua bantuannya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran beserta kritikan yang membangun sangat diharapkan. Semoga karya tesis ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi pagi pembacanya.

Yogyakarta, 25 April 2022

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized, overlapping letters and loops, positioned to the right of the date.

Penulis

## INTISARI

**Latar Belakang:** Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja sebuah fasilitas pelayanan kesehatan. Pandemi Covid-19 menimbulkan tantangan bagi sistem kesehatan diseluruh dunia terutama pada rumah sakit di Indonesia untuk menjalankan fungsinya. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran bagaimana kinerja organisasi Rumah Sakit Lavalette dengan menggunakan metode Balance Scorecard. **Metode:** Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif cross seconal. Data yang dikumpulkan adalah data sekunder dan data primer. Data primer berupa kuisisioner untuk menilai kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai, data sekunder berupa laporan keuangan, laporan rekam medik dan laporan sumber daya manusia (SDM) untuk mengukur kinerja dari perspektif keuangan, mengukur kinerja dari perspektif pelanggan maupun perspektif proses bisnis internal dan mengukur kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. **Hasil:** Penelitian ini menunjukkan prespektif pelanggan telah tercapai dengan nilai sebesar 4,01, prespektif keuangan 8 variabel dengan hasil sesuai target meski ROE tidak tercapai, prespektif pertumbuhan dan pembelajaran telah tercapai dengan nilai sebesar 3,59 dan prespektif bisnis bersifat internal adalah tidak tercapai di 6 variabel. Pengukuran kinerja Rumah Sakit Lavalette berdasarkan Balanced Scorecard mendapatkan nilai Balance Scorecard sebesar 100,87 yang mana berarti kinerja rumah sakit Lavalette sudah tercapai. **Kesimpulan:** Kinerja rumah sakit Lavalette yang merupakan rumah sakit rujukan COVID-19 diketahui sudah tercapai dengan baik diukur dengan Balanced Scorecard meski terjadi banyak tantangan selama pandemi COVID-19.

**Kata Kunci :** Kinerja, *Balance Scorecard*, Rumah Sakit Lavalette

## **Abstract**

**Background:** *The Balanced Scorecard can be used as a tool to measure the performance of a health service facility. Covid-19 pandemic poses challenges for healthcare systems around the world, especially amongs hospitals in Indonesia, to carry out their functions. The purpose of this study is to describe the organizational performance of Lavalette Hospital using the Balanced Scorecard.* **Methods:** *This type of research is descriptive quantitative cross sectional. The data collected are both primary and secondary data. Primary data are questionnaires to assess customer satisfaction and employee satisfaction, secondary data in the form of financial reports, medical record reports and human resources reports to measure performance from a financial perspective, measure performance from a customer perspective and internal business process perspective and measure performance from a financial perspective. learning and growth perspective.* **Results:** *This study shows that the customer perspective has been achieved with a value of 24,08, financial perspective 8 variables with results according to target although ROE is not achieved, growth and learning perspective has been achieved with a value of 14,36 and internal business perspective is not achieved in 6 variables. Lavalette Hospital based on the Balanced Scorecard got a Balance Scorecard value of 100,87 which means that the performance of Lavalette Hospital has been achieved.* **Conclusion:** *The performance of the Lavalette Hospital, which is a COVID-19 referral hospital, is known to have been well achieved as measured by the Balanced Scorecard despite many challenges during the COVID-19 pandemic.*

**Keyword:** *Performance, Balance Scorecard, Rumah Sakit Lavalette*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>LEMBAR PESETUJUAN</b> .....	iv
<b>LEMBAR PENYATAAN</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>INTISARI</b> .....	xv
<b>ABSTRACT</b> .....	xvi
<b>BAB I:</b>	
<b>PENDAHULUAN</b>	
<b>A. Latar Belakang</b> .....	1
<b>B. Perumusan Masalah</b> .....	5
<b>C. Tujuan Penelitian</b> .....	6
<b>D. Manfaat Penelitian</b> .....	6
<b>BAB II:</b>	
<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>A. Telaah Pustaka</b> .....	7
1. Rumah Sakit .....	7
a. Pengertian Rumah Sakit .....	7
b. Tujuan Rumah Sakit .....	8
c. Tugas dan Fungsi Rumah Sakit .....	9
d. Sasaran Rumah Sakit .....	10
e. Pendirian dan Penyelenggaraan Rumah Sakit .....	10
f. Jenis dan Klasifikasi Rumah Sakit Secara Umum .....	11
g. Kewajiban dan Hak Rumah Sakit .....	13
2. Pengukuran Kinerja Organisasi .....	15
3. Kendala Pengukuran Kinerja .....	17
4. Pendekatan Pengukuran Kinerja Rumah Sakit .....	18
5. Rumah Sakit Sebagai Rumah Sakit BUMN .....	19

a.	Pengertian dan Tujuan BUMN .....	19
b.	Standar Pelayanan Minimal (SPM) .....	19
6.	<i>Balance Scorecard</i> .....	21
a.	Konsep dan Perkembangan <i>Balance Scorecard</i> .....	21
b.	Pengertian <i>Balance Scorecard</i> .....	22
c.	Balance Scorecard untuk Layanan Publik .....	23
d.	Keunggulan dan Kelemahan <i>Balance Scorecard</i> .....	35
<b>B.</b>	<b>Penelitian Yang Relevan</b> .....	36
<b>C.</b>	<b>Kerangka Konsep</b> .....	39
<b>D.</b>	<b>Kerangka Teori</b> .....	40

### **BAB III:**

#### **METODE PENELITIAN**

<b>A.</b>	<b>Jenis dan Rancangan Penelitian</b> .....	41
<b>B.</b>	<b>Jenis dan Sumber Data</b> .....	41
<b>C.</b>	<b>Populasi dan Metode Pengambilan Sampel</b> .....	42
1.	Populasi .....	42
a.	Populasi Karyawan .....	42
b.	Populasi Pasien .....	42
2.	Metode Pengambilan Sampel .....	43
<b>D.</b>	<b>Variabel Penelitian</b> .....	46
<b>E.</b>	<b>Definisi Operasional</b> .....	47
<b>F.</b>	<b>Instrumen Penelitian</b> .....	52
<b>G.</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b> .....	52
<b>H.</b>	<b>Metode Analisis Data</b> .....	56
1.	Analisis Perspektif Keuangan .....	56
2.	Analisis Data Kuesioner .....	58
3.	Tahapan Penelitian .....	61
4.	Pengumpulan Data .....	61
a.	Study Lapangan .....	61
b.	Lokasi Penelitian .....	62
<b>I.</b>	<b>Etika dalam Penelitian</b> .....	62



## **BAB IV:**

### **PEMBAHASAN**

<b>A. Hasil Penelitian</b> .....	64
1. Hasil Penilaian Kinerja dari Perspektif Pelanggan .....	64
2. Hasil Penilaian Kinerja dari Perspektif Pembelajaran .....	75
3. Hasil Penilaian Kinerja dari Perspektif Keuangan .....	85
4. Hasil Penilaian Kinerja dari Perspektif Proses Bisnis Internal .....	96
5. Beberapa Indikator Standar Pelayanan Minimal dan Pencapaiannya .....	98
6. Hasil Penilaian Balance Scorecard .....	101

## **BAB V:**

### **KESIMPULAN**

<b>a. Kesimpulan</b> .....	103
1. Kinerja Perspektif Pelanggan .....	103
2. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	104
3. Kinerja Perspektif Keuangan .....	104
4. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	105
<b>b. Saran</b> .....	105
1. Saran Untuk Rumah Sakit .....	105
2. Saran Untuk Peneliti Selanjutnya .....	107
<b>c. Keterbatasan Penelitian</b> .....	107

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konsep .....	39
Gambar 2.2 Kerangka Teori .....	40
Gambar 3.1 Tahapan Penelitian Kuantitatif Method .....	61

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Kerangka Balance Scorecard Sektor Swasta dengan Sektor Publik...	23
Tabel 3.1 Sampel Pasien Berdasarkan Instalasi Pelayanan .....	44
Tabel 3.2 Sampel Pegawai .....	45
Tabel 3.3 Definisi Operasional .....	47
Tabel 3.4 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan .....	56
Tabel 3.5 Indikator serta Bobot Infrastruktur .....	57
Tabel 3.6 Skala Pengukuran Kuesioner (Non Keuangan).....	58
Tabel 3.7 Matrik Penilaian Penelitian.....	59
Tabel 4.1 Hasil Kuesioner Terhadap Fasilitas yang Diberikan Oleh Rumah Sakit .....	65
Tabel 4.2 Hasil Kuesioner Terhadap Reliability Rumah Sakit .....	67
Tabel 4.3 Hasil Kuesioner Terhadap Responsiveness Petugas Rumah Sakit.....	69
Tabel 4.4 Hasil Kuesioner Terhadap Assurance Yang Diberikan Oleh Rumah Sakit .....	70
Tabel 4.5 Hasil Kuesioner Terhadap Emphaty Yang Diberikan Oleh Rumah Sakit .....	72
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Pertanyaan Terbuka Perspektif Pelanggan.....	73
Tabel 4.7 Nilai Kinerja Kemampuan Pegawai .....	76
Tabel 4.8 Hasil Kuesioner Motivasi Pegawai .....	80
Tabel 4.9 Distribusi Jawaban Pertanyaan Teerbuka Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan... 83	
Tabel 4.10 Hasil Return On Equity .....	85
Tabel 4.11 Hasil Return On Investment Rumah Sakit .....	87
Tabel 4.12 Hasil Cash Ratio Rumah Sakit .....	88
Tabel 4.13 Hasil Current Ratio Return Rumah Sakit .....	90
Tabel 4.14 Hasil Collection Ratio Rumah Sakit .....	91
Tabel 4.15 Hasil Perputaran Persediaan Rumah Sakit .....	93
Tabel 4.16 Hasil Total Asset Turn Over Rumah Sakit .....	94
Tabel 4.17 Hasil RMS terhadap TA Rumah Sakit .....	95
Tabel 4.18 Hasil Perspektif Bisnis Internal Rumah Sakit .....	96
Tabel 4.19 Hasil Balance Scorecard Rumah Sakit Lavalette Tahun 2020 .....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Perspektif Pelanggan .....	104
Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	105
Lampiran 3 Kuesioner Kepuasan Pelanggan .....	106
Lampiran 4 Kuesioner Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	110
Lampiran 5 Laporan Keuangan Rumah Sakit Lavalette Tahun 2018 – 2020 .....	114
Lampiran 6 Tabulasi Data Kuesioner Karyawan .....	118
Lampiran 7 Kuesioner Pelanggan .....	128