

**ANALISIS KINERJA RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**TESIS**

Diajukan Guna Memenuhi Sebagai Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Manajemen Runah Sakit



**MASYKUR  
NIM.20101030014**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA  
TAHUN 2011**

**TESIS**

**ANALISIS KINERJA RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

Diajukan Oleh  
**Masykur**  
20101030014

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing



Dr. Firman Pribadi, M.Si.

Tanggal .....



## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain , melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya-benarnya dan apabila kemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, Juni 2016

Yang Membuat Pernyataan



Masykur  
20101030014

## KATA PENGANTAR

Puji syukur *Alhamdulillah* kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan karuniaNya atas segala petunjuk dan pertolongannya untuk menyelesaikan tesis yang berjudul “ Analisis Kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* “.

Penulisan Tesis ini disusun dalam rangka untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai gelar sarjana Magister pada program Studi Manajemen Rumah Sakit Pascasarjana UMY.

Penulisan tesis ini dilakukan mengingat pentingnya rumah sakit untuk mengetahui kemampuan kinerjanya secara komprehensif, berimbang, dan berkesinambungan untuk kepentingan keberlangsungan rumah sakit dalam jangka panjang dalam memberikan kualitas pelayanan rumah sakit dan diharapkan dapat memberikan manfaat pada RSUD Muhammadiyah Delanggu pada khususnya dan pelayanan kesehatan pada umumnya.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada berbagai pihak yang telah membantu proses penulisan tesis ini:

1. DR. dr. Arlina Dewi M.Kes selaku kaprodi program pasca sarjana Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
2. Dr. Firman Pribadi, M.Si selaku pembimbing tesis, atas bimbingan dan pengarahan sejak awal hingga selesainya tesis ini.
3. Seluruh dosen program pasca sarjana Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta beserta staf, atas ilmu yang disampaikan dan telah banyak memberikan bantuan dan perhatian selama masa perkuliahan.
4. Dr. Muhamad Ma, mun Sukri MPH, selaku direktur RSUD Muhammadiyah Delanggu yang telah memberikan dukungan dan kesempatan untuk mengikuti program pasca sarjana Magister Manajemen Rumah Sakit.

5. Jajaran Direksi di RSUD Muhammadiyah Delanggu beserta seluruh karyawan, yang telah memberi bantuan moril maupun material serta atas ijin penelitian dan kerja samanya selama proses penelitian.
6. Istri tercinta Dyah Qusnul Rahmawati serta anak-anakku tersayang yang dengan ikhlas telah memberikan dukungan, dorongan dan bantuan sejak awal pendidikan hingga selesainya penelitian ini.
7. Rekan-rekan mahasiswa program pasca sarjana Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, yang ikut memberi dukungan, semangat dan kerjasama selama pendidikan
8. Seluruh pihak yang tak dapat kami sebutkan satu-persatu yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung hingga terselesaikannya tesis ini.

Kami menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu penulis mohon saran dan kritik yang membangun demi kebaikan bersama dalam penulisan tesis ini dan semoga tesis ini dapat bermanfaat.

Yogyakarta, 18 Agustus 2016

Masykur

20101030014

## MOTTO

Demi massa  
Sesungguhnya, manusia berada dalam kerugian,  
Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling  
menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran

(Qs. Al-'ashr 1-3)

Orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad di jalan Allah dengan harta  
benda dan diri mereka, adalah lebih baik tingkat derajatnya disisi Allah; dan itulah  
orang-orang yang mendapat kemenangan

( Qs. At Taubah ayat 20 )

Kudedikasikan karyaku untuk:

- RSUD PKU Muhammadiyah  
Delanggu yang telah membantu  
moril maupun material.
- Istri tercinta yang dengan ikhlas  
telah memberikan dukungan,  
dorongan.
- Almameterku

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
MOTTO.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
DAFTAR SINGKATAN.....	xv
INTISARI.....	xvi
ABSTRCT.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	18
C. Tujuan Penelitian.....	21
D. Manfaat Penelitian.....	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Telaah Pustaka.....	23
B. Penelitian Terdahulu.....	81

C. Kerangka Teori Penelitian.....	84
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Desain Penelitian.....	93
B. Objek Penelitian.....	93
C. Populasi dan Sampel.....	93
D. Variabel Penelitian.....	97
E. Definisi Operasional.....	99
F. Metode Pengumpulan Data.....	112
G. Analisis Data.....	113
H. Etika Penelitian.....	115
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian.....	117
B. Pembahasan Hasil Kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	164
C. Mengukur Kinerja Yang Berimbang, Komprehensif, dan Berkesinambungan dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> ...	167
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	184
B. Saran.....	192
DAFTAR PUSTAKA.....	198
LAMPIRAN.....	201



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Strategik Map.....	41
Gambar 2.2.	Contoh Sasaran Strategik yang Koheren.....	45
Gambar 2.3.	Garis Keseimbangan.....	48
Gambar 2.4.	Perspektif Konsumen- <i>Customer Care Measurement</i> .....	57
Gambar 2.5.	Kerangka Teori Penelitian.....	86
Gambar 2.6.	Kerangka Konsep.....	87
Gambar 2.7.	Map Penelitian yang Berimbang.....	88
Gambar 2.8.	Map Penelitian yang Berkesinambungan.....	89
Gambar 3.1.	Kurva Kinerja.....	115
Gambar 4.1.	Kurva Kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu.....	170
Gambar 4.2.	Pengukuran Kinerja yang Berimbang.....	176
Gambar 4.3.	Kinerja yang Berkesinambungan RSUD Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	178

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Laporan Pengukuran Kinerja Pelayanan Tahun 2013.....	15
Tabel 1.2.	Pelaporan Kinerja Keuangan Tahun 2013.....	15
Tabel 2.1	Sasaran Strategic, Ukuran Hasil, Pemacu Kinerja Perspektif <i>Balancescorecard</i> .....	76
Tabel 2.2.	Skor dan Kriteria Penilaian Tolak Ukur dalam <i>Balancescorecard</i>	80
Tabel 2.3.	Penelitian Terdahulu.....	83
Tabel 4.1.	Data Keuangan RSUD Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012- 2014.....	130
Tabel 4.2.	Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2012-2014.....	130
Tabel 4.3.	Pelanggan Tahun 2012-2014.....	136
Tabel 4.4.	Pengukuran Pertumbuhan Pasien RSUD Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	137
Tabel 4.5.	Pengukuran Retensi Pelanggan RSUD Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	139
Tabel 4.6.	Pengukuran Akuisisi Pelanggan RSUD Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	140
Tabel 4.7.	Kepuasan Pelanggan Rawat Inap.....	142
Tabel 4.8.	Kepuasan Pelanggan .....	143
Tabel 4.9.	BOR RSUD Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012- 2014.....	144

Tabel 4.10.	LOS RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	146
Tabel 4.11.	BTO RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	147
Tabel 4.12.	TOI RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	148
Tabel 4.13.	NDR RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	149
Tabel 4.14.	GDR RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	150
Tabel 4.15.	Rasio Rujukan Pasien RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	151
Tabel 4.16.	Rasio Kebutuhan Perawat RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	153
Tabel 4.17.	Pertumbuhan Inovasi RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	154
Tabel 4.18.	Data Retensi Karyawan RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	156
Tabel 4.19.	Data Kompetensi Karyawan RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	157
Tabel 4.20.	Data Kepuasan Karyawan RSU PKU Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012-2014.....	159
Tabel 4.21.	Data <i>Learning Organization</i> .....	160

Tabel 4.22.	Data <i>Capacity For Change</i> .....	160
Tabel 4.23.	Data <i>Boundarylessness</i> RSUD Muhammadiyah Delanggu.....	161
Tabel 4.24.	Data Akuntabilitas.....	162
Tabel 4.25.	Rekap Ceklist <i>Transaction Processing Application</i> .....	163
Tabel 4.26.	Ikhtisar Kinerja Perspektif Keuangan.....	164
Tabel 4.27.	Ikhtisar Kinerja Perspektif Pelanggan.....	165
Tabel 4.28.	Ikhtisar Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	166
Tabel 4.29.	Ikhtisar Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	167
Tabel 4.30.	Skor Penilaian <i>Balanced Scorecard</i> .....	168
Tabel 4.31.	Ikhtisar Kinerja Komprehensif.....	169
Tabel 4.32.	Ikhtisar Kinerja Keseimbangan Fokus Internal.....	171
Tabel 4.33.	Ikhtisar Kinerja Keseimbangan Fokus Eksternal.....	172
Tabel 4.34.	Ikhtisar Kinerja Keseimbangan Fokus Human.....	174
Tabel 4.35.	Ikhtisar Kinerja Keseimbangan Fokus Proses.....	175

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Mutu Asuhan Keperawatan RSUD Muhammadiyah Delanggu	202
Lampiran 2	Ceklist IT RSUD Muhammadiyah Delanggu Tahun 2015.....	204
Lampiran 3	Laporan Barber Johson RSUD Muhammadiyah Delanggu Tahun 2012, 2013, 2014.....	212
Lampiran 4	Analisa Tenaga Keperawatan Menurut Gillies Tahun 2012, 2013, 2014.....	213
Lampiran 5	Pertumbuhan Inovasi Layanan RSUD Muhammadiyah Delanggu.....	214
Lampiran 6	Data Kompetensi Tahun 2012, 2013, 2014.....	216
Lampiran 7	Rekap Hasil Kuesioner <i>Learning</i> .....	218
Lampiran 8	Rekap Hasil Kuesioner <i>Capacity For Change</i> .....	220
Lampiran 9	Rekap Hasil Kuesioner <i>Boundarylessness Organization</i> .....	222
Lampiran 10	Rekap Hasil Kuesioner <i>Akuntabilitas</i> .....	224

## DAFTAR SINGKATAN

AVLOS	: <i>Average Length Of Stay</i>
BOR	: <i>Bed Occupancy Rate</i>
BPJS	: Badan Penyelenggara Jaminan Sosial
BTO	: <i>Bed Turn Over Ratio</i>
GDR	: <i>Gross Death Rate</i>
INA CBGs	: <i>Indonesia Case Base Groups</i>
LOS	: <i>Length Of Stay</i>
NDR	: <i>Nett Death Rate</i>
NPM	: <i>Net Profit Margin</i>
PPI	: Pencegahan dan Pengendalian Infeksi
ROA	: <i>Return On Asset</i>
ROE	: <i>Return On equity</i>
ROI	: <i>Return On Invesment</i>
TOI	: <i>Turn Over Interval</i>