

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA TERPADU
DENGAN PENDEKATAN RERANGKA BALANCED SCORE CARD
DI RSU PKU MUHAMMADIYAH BANTUL PERIODE 2008-2009**

Tesis

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh

WIDIASTUTI

20071020053

Kepada:
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
2010.

TESIS

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAGEMEN KINERJA TERPADU
DENGAN PENDEKATAN RERANGKA BALANCED SCORE CARD
DI RSU PKU MUHAMMADIYAH BANTUL PERIODE 2008-2009**

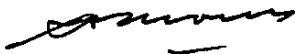
Diajukan Oleh

WIDIASTUTI

20071020053

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Dr. Harsono, M.Sc.

Tanggal: 20 November 2010

Pembimbing II

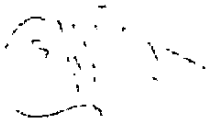


Dra. Tri Maryati, M.M.

Tanggal: 01 November 2010

Dr. H. M. M. M. M. M. M.

01 November 2010



Perwakilan II

Dr. H. M. M. M. M. M.

02 November 2010

Perwakilan I

Tel: 021-5000000

30031050023

WIDIA S. A.

Direksi

DI BERSI BUKU MELAKUKAKAN BUKU PERIODE 2008-2009
DEKORASI BUKU BUKU BUKU BUKU BUKU BUKU
VA / 1212 BUKU BUKU BUKU BUKU BUKU BUKU

1212

TESIS

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAGEMEN KINERJA TERPADU
DENGAN PENDEKATAN RERANGKA BALANCED SCORE CARD
DI RSU PKU MUHAMMADIYAH BANTUL PERIODE 2008-2009**

Diajukan Oleh
WIDIASTUTI
20071020053

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan
Dewan Penguji Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Tanggal 26 November 2010

Yang terdiri dari



Dr. Harsono, M.Sc.
Ketua Tim Penguji

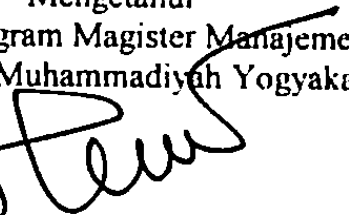


Dra. Tri Maryati, M.M.
Anggota Tim Penguji



Drs. Wihandaru, M.Si
Anggota Tim Penguji

Mengetahui
Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Prof. Dr. Hary Kusrianto Tjihana

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 sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 26 November 2010.
Yang Membuat Pernyataan :

WIDIASTUTI
20071020053

Kupersembahkan Kepada :
 Bapak (Alm) dan Ibu (Almarhumah) di Pekalongan
 Bapak dan Ibu Kulonprogo
 Kakak dan Adik, semua
 Suami dan anak-anakku terkasih

"Jadilah selalu pribadi yang rendah hati, penyayang, menginspirasi dan menceraikan bagi lingkungan dan sesama"

(Qs. Al-Ankabut; 29 : 8)

"Dan Kami wajibkan kepada manusia agar (buat) kebajikan kepada kedua orangtuanya."

(Qs. Al-Fath; 48 : 4)

"Dialah (Allah) yang telah menurunkan ketenangan ke dalam hati orang-orang untuk menambah keyakinan atas keyakinan mereka (yang telah ada). Dan milik Allah bala tentara langit dan bumi dan Allah Maha Mengetahui dan Maha Bijaksana."

(Qs. Al-Qasas; 28 : 80)

"Ketahuilah, pahala Allah lebih baik bagi orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, dan (pahala yang besar) itu hanya diperoleh oleh orang-orang yang sabar"

(Qs. Fushsilat; 41 : 53)

"Kami akan memperlihatkan kepada mereka ayat-ayat Kami di segenap ufuk dan pada diri mereka sendiri, sehingga jelaslah bagi mereka bahwa ia adalah haq / benar"

Motto

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kehadiran Illahi Rabbi yang telah memberikan hidayah dan pertolongan-Nya kepada penulis, sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Shalawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Nabi Muhammad Saw, Rasul pembawa kebenaran.

Tesis dengan judul **-ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA TERPADU DENGAN PENDEKATAN RERANGKA BALANCED SCORE CARD DI RSU PKU MUHAMMADIYAH BANTUL-** ini diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana Strata 2 dalam Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari bial tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itulah dengan segala kerendahan hati, penulis bermaksud mengghaturkan ucapan terimah kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, beserta stafnya.
2. Dr. Harsono, M.Sc selaku pembimbing I yang dengan segala kerelaannya meluangkan waktu yang berharga, pemikiran dan arahnya sehingga tesis ini dapat penulis selesaikan.
3. Dra. Tri Maryati, M.M. selaku pembimbing II yang telah memberikan arahan dan sumbangan pemikiran tentang penulisan tesis ini.

4. Dra. Sri Handari W, M.Si, selaku pembimbing dan sahabat dalam diskusi untuk penyusunan tesis ini.
5. Dr. Anwarudin Latief, Sp An, selaku Direktur RSUD Muhammadiyah Bantul yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian di instansi yang di pimpinnya, beserta jajarannya.
6. Kepada rekan-rekan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulisan tesis ini baik langsung maupun tidak langsung.

Harapan dan doa penulis semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi dalam bidang keilmuan dan semoga Allah senantiasa meridhoi setiap langkah dan amal kebajikan kita. Amin.

DAFTAR ISI

| | | |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------|----|
| Halaman | i | |
| Halaman Judul..... | ii | |
| Halaman Persetujuan..... | iii | |
| Halaman Pengesahan..... | iv | |
| Halaman Pernyataan | v | |
| Halaman Motto..... | vi | |
| Kata Pengantar..... | viii | |
| Daftar Isi..... | xi | |
| Daftar Gambar..... | xii | |
| Daftar Tabel..... | xiii | |
| Daftar Lampiran..... | xiv | |
| Ringkasan..... | xv | |
| Summary..... | xv | |
| | | |
| BAB I | PENDAHULUAN | |
| 1.1. | Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. | Perumusan Masalah | 12 |
| 1.3. | Batasan Studi..... | 12 |
| 1.4. | Tujuan Penelitian..... | 14 |
| 1.5. | Manfaat Penelitian..... | 15 |
| | | |
| BAB II | LANDASAN TEORI | |
| 2.1. | Sistem Manajemen Kinerja Terpadu | |
| 2.1.1. | Pengertian Pengukuran Kinerja..... | 16 |
| 2.1.2. | Tujuan Pengukuran Kinerja | 18 |
| 2.1.3. | Manfaat Pengukuran Kinerja..... | 19 |
| 2.2. | Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional | |
| 2.2.1. | Pengertian Pengukuran Kinerja Tradisional..... | 22 |
| 2.2.2. | Perbedaan Pengukuran Kinerja Tradisional..... | 23 |
| 2.2.3. | Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional..... | 25 |
| 2.3. | Konsep Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> | |
| 2.3.1. | Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> | 26 |
| 2.3.2. | Pengukuran kinerja Terpadu Berbasis <i>BSC</i> | 28 |
| 2.3.3. | Analisis Deskripsi <i>Balanced Scorecard</i> | 39 |
| 2.3.4. | Pengukuran Kinerja Sektor Publik Berbasis <i>BSC</i> | 41 |
| 2.4. | Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> | |
| 2.4.1 | Komprehensif..... | 43 |
| 2.4.2. | Koheren..... | 45 |
| 2.4.3. | Terukur..... | 47 |
| 2.4.4. | Berimbang..... | 48 |
| | | |
| BAB III | METODE PENGUMPULAN DATA | |
| 3.1. | Lokasi Penelitian..... | 49 |
| 3.2. | Obyek Penelitian..... | 49 |
| 3.3. | Waktu Penelitian..... | 49 |
| 3.4. | Metode Pengumpulan Data dan Instrumen | |

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.1. Populasi dan Sampel..... | 49 |
| 3.4.2. Metode Pengambilan Sampel..... | 50 |
| 3.4.3. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data..... | 52 |
| 3.4.4. Metode Analisis Data..... | 54 |
| 3.5. Pembatasan Masalah..... | 54 |
| 3.6. Definisi Operasional Variabel..... | 55 |
| 3.6.1. Variabel Perspektif Keuangan..... | 55 |
| 3.6.2. Variabel Perspektif Pelanggan..... | 56 |
| 3.6.3. Variabel Perspektif Bisnis Internal..... | 57 |
| 3.6.4. Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..... | 59 |
| 3.7. Uji Validitas..... | 60 |
| 3.8. Uji Reliabilitas..... | 60 |
| 3.9. Metode Analisis Data..... | 61 |

BAB IV

GAMBARAN UMUM

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Gambaran Umum RSUD Muhammadiyah Bantul..... | 62 |
| 4.1.1. Sejarah Berdirinya RSUD Muhammadiyah Bantul... | 63 |
| 4.1.2. Sumber Daya Organisasi | |
| 4.1.2.1. Struktur Organisasi..... | 69 |
| 4.1.2.2. Sumber Daya Manusia..... | 73 |
| 4.1.2.3. Sarana dan Prasarana Penunjang..... | 76 |
| 4.1.2.4. Sumber Pembiayaan Operasional Rumah Sakit..... | 77 |
| 4.2. Evaluasi Kinerja RSUD Muhammadiyah Bantul dengan Pendekatan BSC..... | 79 |
| 4.3. Strategi RSUD Muhammadiyah Bantul..... | 80 |
| 4.3.1. Strategi Peningkatan Pelayanan..... | 82 |
| 4.3.2. Strategi Peningkatan Inovasi | 85 |
| 4.3.3. Strategi Pembelajaran dan Pertumbuhan..... | 88 |
| 4.4. Pendukung Strategi RSUD Muhammadiyah Bantul | |
| 4.4.1. Sarana dan Prasarana Fisik..... | 91 |
| 4.4.2. Sarana dan Prasarana Teknologi..... | 92 |
| 4.4.3. Kelembagaan..... | 93 |
| 4.4.4. Sumber Daya Manusia..... | 94 |
| 4.4.5. Pelanggan..... | 95 |
| 4.5. Perencanaan Strategi RSUD Muhammadiyah Bantul Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> | |
| 4.5.1. Perencanaan Strategi Perspektif Keuangan..... | 97 |
| 4.5.2. Perencanaan Strategi Perspektif Pelanggan..... | 99 |
| 4.5.3. Perencanaan Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal..... | 101 |
| 4.5.4. Perencanaan Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..... | 102 |

BAB V

ANALISI DAN PEMBAHASAN

| | |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1. Hasil Pengumpulan Kuesioner..... | 105 |
| 5.2. Uji Validitas..... | 107 |
| 5.3. Uji Reliabilitas..... | 112 |
| 5.4. Analisis Pertanyaan-pertanyaan Pokok | |
| 5.4.1. Analisis Pertanyaan Pokok Perspektif Keuangan..... | 113 |
| 5.4.2. Analisis Pertanyaan Pokok Perspektif Pelanggan..... | 115 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.4.3. Analisis Pertanyaan Pokok Perspektif Proses Bisnis Internal | 117 |
| 5.4.4. Analisis Pertanyaan Pokok Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..... | 119 |
| 5.5. Hasil Wawancara dan Dokumentasi | 121 |
| 5.6. Deskripsi Keunggulan BSC pada RSU PKU Muhammadiyah.... | 127 |

BAB VI. SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

| | |
|------------------------|-----|
| 6.1. Simpulan..... | 132 |
| 6.2. Keterbatasan..... | 135 |
| 6.3. Saran-saran..... | 136 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

| | |
|--------------|--------------------------------------------------------|
| Lampiran I | Hasil Perhitungan Uji Validitas & Reliabilitas |
| Lampiran II | Surat Ijin Penelitian |
| Lampiran III | Kuesioner Penelitian |
| Lampiran IV | Gambar Struktur Organisasi RSU PKU Muhammadiyah Bantul |

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1 | : Pendekatan <i>Balanced Score Card</i> | 17 |
| Gambar 2 | : <i>BSC</i> sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis..... | 30 |
| Gambar 3 | : Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama..... | 34 |
| Gambar 4 | : Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal | 36 |
| Gambar 5 | : Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan..... | 38 |
| Gambar 6 | : <i>Balanced Score Card</i> - Kerangka Operasional..... | 39 |
| Gambar 7 | : Berpikir <i>BSC</i> dalam Penciptaan Kekayaan..... | 45 |
| Gambar 8 | : Keseimbangan Sasaran-sasaran Strategik..... | 48 |
| Gambar 9 | : Proses Pelayanan RSUD Muhammadiyah Bantul..... | 72 |
| Gambar 10 | : Sasaran 14 RSUD Muhammadiyah Bantul..... | |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 1.1 | : Perbandingan Rerangka <i>BSC</i> Sektor Swasta & Publik..... | 7 |
| Tabel 2.1 | : Mengukur Tema Keuangan Strategis..... | 32 |
| Tabel 2.2 | : Uraian Perspektif Pelanggan..... | 34 |
| Tabel 3.1 | : Data Karyawan Tetap Tahun 2009..... | 51 |
| Tabel 3.2 | : Daftar Pertanyaan Perspektif Keuangan..... | 56 |
| Tabel 3.3 | : Daftar Pertanyaan Perspektif Pelanggan..... | 57 |
| Tabel 3.4 | : Daftar Pertanyaan Perspektif Proses Bisnis Internal..... | 58 |
| Tabel 3.5 | : Daftar Pertanyaan Pembelajaran & Pertumbuhan..... | 59 |
| Tabel 4.1 | : Jenis dan jumlah Karyawan tahun 2009..... | 75 |
| Tabel 4.2 | : Rasio Indikator Kegiatan <i>RSU</i> <i>PKU</i> <i>MUH.</i> Bantul..... | 78 |
| Tabel 4.3 | : Kinerja Rumah Sakit antara Target & Realisasi..... | 98 |
| Tabel 4.4 | : Jumlah Layanan Jasa Bidang Medis 2008 & 2009 | 100 |
| Tabel 5.1 | : Jumlah Kuesioner yang diolah..... | 105 |
| Tabel 5.2 | : Jumlah dan Jenis Sampel sebagai Responden..... | 107 |
| Tabel 5.3 | : Hasil Uji Validitas Perspektif Keuangan..... | 108 |
| Tabel 5.4 | : Hasil Uji Validitas Perspektif Pelanggan..... | 109 |
| Tabel 5.5 | : Hasil Uji Validitas Perspektif Bisnis Internal..... | 110 |
| Tabel 5.6 | : Hasil Uji Validitas Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan..... | 111 |
| Tabel 5.7 | : Hasil Mean (rata-rata) Perspektif Keuangan..... | 114 |
| Tabel 5.8 | : Hasil Mean (rata-rata) Perspektif Pelanggan..... | 116 |
| Tabel 5.9 | : Hasil Mean (rata-rata) Perspektif Bisnis Internal..... | 118 |
| Tabel 5.10 | : Hasil Mean (rata-rata) Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan | 120 |
| Tabel 5.11 | : Rasio Indikator Kegiatan <i>RSU</i> <i>PKU</i> <i>MUH.</i> Bantul..... | 125 |
| Tabel 5.12 | : Kinerja Rumah Sakit antara Target & Realisasi..... | |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I Surat Ijin Penelitian
- Lampiran II Kuesioner Penelitian
- Lampiran III Hasil Perhitungan Uji Validitas & Reliabilitas
- Lampiran IV

INTISARI

Pada tesis ini penulis meneliti tentang penerapan sistem manajemen kinerja terpadu dengan pendekatan *balanced score card* di RSUD Muhammadiyah Bantul periode tahun 2008-2009. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Untuk bertahan dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan harus memiliki keunggulan sebagai gabungan dari seberapa unggul perusahaan mendesain produk dan jasanya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Sistem pengukuran kinerja organisasi/perusahaan secara komprehensif adalah sistem yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang terdiri atas empat perspektif yaitu (1) perspektif finansial, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Karakteristik BSC adalah : komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

Sampel yang digunakan sebanyak 200 orang responden terdiri atas karyawan, pasien rawat jalan dan rawat inap. Pendekatan BSC dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pokok (*Research Questions*). Pertanyaan-pertanyaan pokok dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa peneliti melakukan penelitian sebatas penerapan dan evaluasi terhadap sebuah lembaga rumah sakit umum yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan masyarakat. Uraian dan penjelasan selanjutnya berdasarkan jawaban responden terhadap berbagai pertanyaan yang dituangkan dalam empat perspektif. Empat perspektif dimaksud dituangkan sebagaimana adanya dan diberikan tanggapan atau keterangan untuk menjelaskan keadaan rumah sakit yang sebenarnya didasarkan pada skor-skor atau skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju) dalam kuesioner. Termasuk menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

Pengukuran kinerja dengan BSC merupakan sistem yang sangat efektif untuk mempengaruhi perilaku, pola pikir dan cara kerja karyawan. Bahkan dengan potensi tersebut pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai suatu sistem manajemen yang akan mengarahkan semua potensi perusahaan untuk melaksanakan strategi dalam mencapai tujuan perusahaan. Simpulan yang dapat diambil adalah bahwa lembaga rumah sakit telah mengaplikasikan sistem manajemen dengan pendekatan BSC. Hal ini terbukti secara financial lembaga rumah sakit menunjukkan peningkatan pendapatan setiap tahun termasuk peningkatan jumlah pelanggan, dan peningkatan dibidang sarana dan prasarana serta diversifikasi usaha di proses bisnis. Persepsi responden (*perseptual study*) menunjukkan hal yang dapat mendukung penerapan BSC yang telah diterapkan sejak tahun 2004.

Kata kunci : Manajemen terpadu, *Balanced Score Card*, *Perseptual study*

ABSTRACT

In this thesis the author examines the implementation of an integrated performance management system with balanced score card approach in RSU PKU Muhammadiyah Bantul year period 2008-2009. Performance measurement is one of the most important factor for a company. Measurement, can be used to assess the success of the company. To survive and thrive in a competitive business environment, companies must have advantages as a combination of how leading companies designing products and services to meet customer needs. Performance measurement system organization in a comprehensive manner is a system that uses the Balanced Scorecard approach which consists of four perspectives: (1) financial perspective, (2) customer perspective, (3) internal business process perspective and (4) learning and growth perspective. Characteristics of the BSC are: a comprehensive, coherent, measurable and comparable.

The samples used were 200 respondents consisting of employees, outpatient and inpatient. BSC approach is intended to answer basic questions (Research Questions). Fundamental questions in this study can be explained that the researchers conducted the study limited to the implementation and evaluation of a public hospital agency engaged in public health service. Description and further explanation based on respondents' answers to various questions that poured in four perspectives. Four perspectives referred to as such and given written responses or information to explain the actual state of the hospital based on the scores or scale of 1 (strongly disagree) to score 5 (strongly agree) in the questionnaire. Including test validity and reliability test. BSC is a performance measurement system with a very effective way to influence behavior, thought patterns and ways of working employees. Even with this potential performance measurement may be used as a management system that will address all of the potential for companies to implement strategies to achieve corporate objectives. Conclusions that can be drawn is that the institution has applied its hospital management system with the BSC approach. This is evident in financial institutions hospital showed increased revenue each year, including increasing the number of subscribers, and increased field of facilities and infrastructure and business diversification in the business process. Respondents' perceptions (perceptual study) show things that can support the system implementation that has been implemented since

2004.

Keywords: Integrated M...