

**RANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS* BERBASIS
BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN
KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
KABUPATEN KEBUMEN**

TESIS



Oleh :

TRI HASTUTI HENDRAYANI

20131030113

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN RUMAH SAKIT
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
2015**

**RANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS* BERBASIS
BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN
KINERJA PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH
KABUPATEN KEBUMEN**

Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2
Program Studi Manajemen Rumah Sakit



Oleh :

TRI HASTUTI HENDRAYANI

20131030113

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN RUMAH SAKIT
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
2015**

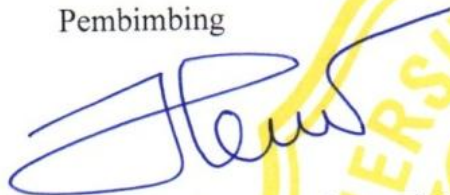
TESIS

**RANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS*
BERBASIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN KEBUMEN**

Diajukan Oleh
Tri Hastuti Hendrayani
20131030113

Telah Disetujui Oleh:

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Tanggal 17 Mei 2015




TESIS

**RANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS*
BERBASIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN KEBUMEN**


Diajukan Oleh
Tri Hastuti Hendrayani
20131030113

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan
Dewan Penguji Program Studi Manajemen Rumah Sakit
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
tanggal 18 Mei 2015


Yang terdiri dari



Dr. Firman Pribadi, M.Si.
Ketua Tim Penguji



Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono
Anggota Tim Penguji



dr. Ekorini Listiowati, MMR.
Anggota Tim Penguji

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen Rumah Sakit
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



dr. Erwin Santosa, Sp.A., M.Kes.

MOTTO

“Dan apabila hamba-hamba-Ku bertanya kepadamu tentang Aku, maka (jawablah), bahwasannya Aku adalah dekat. Aku mengabulkan permohonan orang yang berdo’a apabila ia memohon kepada-Ku, maka hendaklah mereka itu memenuhi (segala perintah)Ku dan hendaklah mereka beriman kepada-Ku, agar mereka selalu berada dalam kebenaran”.

(QS. Al Baqarah: 186)

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul “Rancangan *Key Performance Indicators* berbasis *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Kabupaten Kebumen”. adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kebumen, Mei 2015

Yang membuat pernyataan

Tri Hastuti Hendrayani

20131030113

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya, sehingga penulis berhasil menyelesaikan tesis dengan judul “Rancangan *Key Performance Indicators* berbasis *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja pada RSUD Kabupaten Kebumen”.

Penulisan tesis ini bertujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan memperoleh gelar Sarjana Strata 2 pada Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Selain itu penelitian ini dilakukan mengingat pentingnya aspek kinerja karyawan rumah sakit dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit yang pada akhirnya diharapkan bermanfaat bagi rumah sakit umum daerah kabupaten kebumen pada khususnya dan pelayanan kesehatan pada umumnya. Tidak bisa dipungkiri bahwa karyawan adalah salah satu sumber daya yang penting bagi rumah sakit, oleh karena itu segala sesuatu yang bersifat positif bagi peningkatan kinerja karyawan menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh pihak manajemen rumah sakit.

Penulis menyadari, dalam penulisan tesis ini mengalami banyak kesulitan, namun berkat bimbingan dan bantuan berbagai pihak, maka tesis ini dapat terselesaikan. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan trimakasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. dr. Erwin Santoso SpA, M.Kes selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta beserta staf yang telah memberi ijin penelitian ini.
2. Prof. DR. Heru Kurnianto Tjahjono selaku pembimbing tesis.
3. Seluruh Dosen Program Studi MMR-UMY atas seluruh ilmu yang dicurahkan kepada kami.
4. Direktur dan segenap karyawan RSUD Kabupaten Kebumen yang telah memberikan dukungan, kesempatan yang sangat luas dalam penelitian ini.
5. Orang tua dan segenap keluarga besar atas doa dan dukungannya.

6. Rekan-rekan seperjuangan program studi MMR-UMY atas semangat dan kebersamaannya selama ini.
7. Seluruh pihak yang tak dapat kami sebutkan satu persatu, yang telah berjasa, baik secara langsung maupun tidak langsung hingga terselesaikannya tesis ini.

Besar harapan kami tesis ini memberikan manfaat seluas-luasnya kepada seluruh pihak. Kami menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun kami harapkan demi kemajuan bersama.

Kebumen, 12 Mei 2015

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERNYATAAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
INTISARI	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Telaah Pustaka	12
1. Pelayanan Kesehatan	12
2. Kinerja.....	15
3. Analisis SWOT.....	18
4. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	24
a. Teori <i>Balanced Scorecard</i>	24
b. Perspektif dalam Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	25
c. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	33
d. Perbandingan Pengukuran Kinerja Tradisional dengan metode <i>Balanced Scorecard</i>	34
e. Metode <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Nirlaba dan Organisasi Pemerintah.....	35
5. Program Kerja	38
6. <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	41
B. Penelitian Terdahulu	43
C. Landasan Teori.....	45
D. Kerangka Konsep	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis dan Rancangan Penelitian	48
B. Obyek Penelitian dan Lokasi Penelitian	48
C. Variabel Penelitian	49
D. Definisi Operasional	49

E. Cara Pengumpulan Data	51
F. Analisis Data	51
G. Tahap – Tahap Penelitian	52
H. Etika Penelitian	52

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil.....	53
1. Gambaran Umum RSUD Kabupaten Kebumen	53
a. Sejarah Singkat dan Profil RSUD Kabupaten Kebumen.....	53
b. Landasan Hukum.....	54
c. Tugas Pokok dan Fungsi RSUD Kabupaten Kebumen.....	57
d. Kebijakan RSUD Kabupaten Kebumen	57
e. Struktur Organisasi RSUD Kabupaten Kebumen	61
f. Sumber Daya Manusia.....	69
g. Sarana Bangunan.....	71
h. Sarana Tempat Tidur.....	71
i. Fasilitas lain.....	72
j. Sarana Transportasi.....	72
k. Fasilitas Pelayanan.....	72
2. Kinerja Pelayanan RSUD Kabupaten Kebumen.....	74
3. Hasil Analisis <i>SWOT</i> Pada RSUD Kabupaten Kebumen.....	78
a. Analisis Kuantitatif.....	78
b. Analisis Kualitatif.....	83
4. Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> RSUD Kabupaten Kebumen... ..	85
a. Penentuan Sasaran-Sasaran Strategis BSC	85
1. Perspektif Keuangan.....	86
2. Perspektif Pelanggan.....	87
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	88
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	89
b. Peta Strategi RSUD Kabupaten Kebumen	92
c. Penentuan Ukuran Kinerja RSUD Kabupaten Kebumen	93
1. Ukuran Hasil (<i>lag indicator</i>).....	93
2. Ukuran Pemacu Kinerja (<i>lead indicator</i>).....	93
d. Penentuan KPI, Target, dan Inisiatif Berdasarkan masing-masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	98
B. Pembahasan	106
C. Keterbatasan Penelitian	120

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	121
B. Saran	122

DAFTAR PUSTAKA	123
-----------------------------	------------

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Matriks Kuadran SWOT.....	21
Gambar 2.2 Model Matriks Analisis SWOT.....	23
Gambar 2.3. Indikator penilaian dalam persepektif pelanggan.....	29
Gambar 2.4 Teori <i>Balanced Scorecard</i>	46
Gambar 2.5 Kerangka Konsep	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RSUD Kabupaten Kebumen	61
Gambar 4.2 Diagram SWOT	81
Gambar 4.3. Sasaran strategis dalam perspektif <i>balanced scorecard</i> RSUD Kabupaten Kebumen.....	91
Gambar 4.4. Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i> RSUD Kabupaten Kebumen.....	93

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbandingan Pengukuran Kinerja Metode BSC dengan Konsep Manajemen Tradisional	35
Tabel 4.1. Daftar SDM RSUD Kabupaten Kebumen Tahun 2013	69
Tabel 4.2. Data Kapasitas Tempat Tidur RSUD Kabupaten Kebumen.....	72
Tabel 4.3. Data kunjungan rawat jalan dan rawat inap tahun 2012-2014.....	74
Tabel 4.4. Sepuluh Besar Penyakit pada Rawat Jalan tahun 2014.....	75
Tabel 4.5. Sepuluh Besar Penyakit pada Rawat Inap tahun 2014.....	75
Tabel 4.6. Indikator kinerja pelayanan rawat inap RSUD Kabupaten Kebumen tahun 2012-2013	76
Tabel 4.7. Target dan Capaian (Realisasi) Standar Pelayanan Minimal RSUD Kabupaten Kebumen	77
Tabel 4.8. Target dan Realisasi Pendapatan RSUD Kabupaten Kebumen Tahun 2012- 2014	77
Tabel 4.9. Sasaran, Target, Inisiatif dan Indikator Kinerja RSUD Kabupaten Kebumen	78
Tabel 4.10. Penilaian Faktor Kelemahan	79
Tabel 4.11. Penilaian Faktor Peluang	80
Tabel 4.12. Penilaian Faktor Ancaman	80
Tabel 4.13. Matriks Analisis <i>Strength</i> , <i>Weakness</i> , <i>Opportunity</i> , dan <i>Threath</i>	83
Tabel 4.14. Ukuran kinerja pencapaian sasaran strategis RSUD Kabupaten Kebumen.....	97
Tabel 4.15. Sasaran, Idikator Kinerja, Target, dan Inisiatif RSUD Kabupaten Kebumen	106

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran BLUD RSUD Kabupaten Kebumen Tahun Anggaran 2014
- Lampiran 2. Standar Pelayanan Minimal RSUD Kabupaten Kebumen

**RANCANGAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS* BERBASIS
BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA
RSUD KABUPATEN KEBUMEN**

*KEY PERFORMANCE INDICATORS COMPILATION BASED BALANCED
SCORECARD IN RSUD KABUPATEN KEBUMEN*

Tri Hastuti Hendrayani, Heru Kurnianto Tjahjono
Program Studi Manajemen Rumah Sakit, Program Pascasarjana,
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

INTISARI

Latar Belakang : Setiap sasaran strategis yang ada didalam program kerja yang telah disusun harus dilakukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan dan tingkat keberhasilannya, seperti halnya prinsip dalam *balanced scorecard* yang mengkaitkan sasaran strategik dengan kinerja. Dengan demikian program kerja yang ada di RSUD Kabupaten Kebumen juga memerlukan suatu pengukuran kinerja, sehingga dapat dilakukan evaluasi program kerja yang telah dijalankan. Program kerja RSUD Kabupaten Kebumen tahun 2014 telah memiliki instrumen pengukuran kinerja, akan tetapi belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip yang ada dalam *balanced scorecard*.

Tujuan Penelitian : mengevaluasi program kerja tahun 2014 dan menyusun *Key Performance Indicator* (KPI) berdasarkan sasaran strategis dari masing-masing perspektif BSC.

Metode Penelitian : penelitian dilakukan di RSUD Kabupaten Kebumen. Jenis penelitian kualitatif dengan rancangan studi kasus, objek penelitian menggunakan data umum berupa visi, misi, program, kegiatan dan kebijakan RSUD tahun 2014, dan data khusus rumah sakit berupa laporan keuangan, SDM, data pasien dan data keluhan.

Hasil Penelitian : KPI untuk perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah jumlah kegiatan diklat di rumah sakit, indeks kepuasan karyawan dan retensi karyawan. KPI untuk perspektif Proses Bisnis Internal adalah waktu tanggap pelayanan dokter IGD kurang dari 5 menit, tingkat penggunaan tempat tidur, dan jumlah produk baru. KPI untuk perspektif Pelanggan adalah akuisisi pasien dan prosentase kepuasan pelanggan. KPI untuk perspektif Keuangan adalah pertumbuhan dana yang diterima rumah sakit dibanding tahun sebelumnya dan rasio ekonomi.

Kesimpulan : Program kerja belum sepenuhnya menerapkan prinsip *balanced scorecard*, karena belum mencantumkan ukuran strategik dan inisiatif strategik.

Kata Kunci : *Key Performance Indicators, Balanced scorecard.*

KEY PERFORMANCE INDICATORS COMPILATION BASED BALANCED SCORECARD IN RSUD KABUPATEN KEBUMEN

Background: any strategic targets in work programme should be evaluated to determine the extent of implementation and the level of success, as well the principle of balanced scorecard that linking strategic objectives with performance. So the work programme in RSUD Kebumen requires a performance measurement that it can be evaluated the work programme has been run. RSUD Kebumen work programme 2014 has had a performance measurement instruments but not fully in accordance with the principle in the BSC.

Research objectives : to evaluate the work programme and set KPI's base on strategic objectives of each perspective BSC.

Research methode : research conducted in RSUD Kebumen, this is qualitative research with case study desain, study objects using general data such as vision, mission, programme, activities and policies RSUD Kebumen in 2014, and hospital specific data such as financial report, human resources, patient data and complain data.

Result : KPI for learn and growth perspective is the number of training activities in the hospital, the employee statisfaction index and retention of employees. KPI for internal business proces perspective is the emergency medical service respon time is less than 5 minute, the level of use of beds and the number of new product. KPI for customer is the number of customer acquisition and percentage of customer satiafaction. KPI for financial perspektive is the growth of the funds received hospital compare to previous years and the economic ratio.

Conclusion : the work programme is not yet fully apply the principle of BSC, because it has not included the strategic measures and strategic initiatives.

Key words : Key Performance Indicators, Balanced scorecard.