

**ANALISIS KINERJA KLINIK ‘AISYIYAH MEDICAL
CENTER SURAKARTA DENGAN METODE *BALANCED
SCORECARD***

TESIS



**ASRI ALFAJRI
NIM 20201030030**

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

**ANALISIS KINERJA KLINIK ‘AISYIYAH MEDICAL
CENTER SURAKARTA DENGAN METODE *BALANCED
SCORECARD***

TESIS

**Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2
Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit**



**ASRI ALFAJRI
NIM 20201030030**

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

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini yang berjudul **Analisis Kinerja Klinik 'Aisiyah Medical Center Surakarta dengan Metode *Balanced Scorecard*** 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, 27 Desember 2021

Yang Membuat Pernyataan,



Asri Alfajri

20201030030

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil 'aalamin. Syukur kami panjatkan kehadiran Ilahi Robbi atas segala petunjuk dan pertolongan-Nya sehingga telah terselesaikannya tesis yang berjudul “Analisis Kinerja Klinik ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta dengan Metode *Balanced Scorecard*” tepat pada waktunya.

Penulisan tesis ini adalah dalam rangka memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar Sarjana Strata 2 pada Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Program Pascasarjana UMY. Di sisi lain, penelitian ini dilakukan mengingat pentingnya dilakukan penilaian kinerja pada suatu organisasi kesehatan terutama Klinik. Menilai kinerja Klinik menjadi salah satu hal yang dapat menjadi dasar pertimbangan untuk pengembangan manajemen strategis yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan Klinik. Kualitas pelayanan Klinik yang unggul akan menjadi daya tarik bagi pasien sehingga menarik minat mereka untuk melakukan kunjungan ulang. Pada akhirnya penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Klinik ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta pada khususnya dan bagi pelayanan kesehatan pada umumnya.

Penghargaan setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih, *jazakumullohu khoiron katsiron* kami sampaikan kepada:

1. Ibu Dr. Elsy Maria Rosa, SKM, M. Kep Selaku Kaprodi MARS UMY.

2. Ibu Dr. Siti Dyah Handayani, S.E., M.M selaku pembimbing pertama tesis.
3. Ibu Dr. dr. Arlina Dewi, M. Kes, AAK selaku pembimbing kedua tesis.
4. Seluruh dosen prodi MARS UMY atas seluruh ilmu dan pengalaman yang telah tcurahkan dengan penuh kesabaran kepada kami.
5. BPH Universitas ‘Aisyiyah Surakarta dan jajarannya selaku pemilik Klink ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta dan responden yang telah memberikan informasi, dukungan dan kesempatan dalam penelitian ini.
6. Seluruh tim karyawan Klinik ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta dan karyawan Universitas ‘Aisyiyah Surakarta selaku responden yang telah memberikan informasi, dukungan dan semangat dalam penelitian ini.
7. Pasien Klinik ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta yang telah menjadi responden dan memberikan informasi dalam penelitian ini.
8. Orang tua, suami dan putri-putri kami atas seluruh doa, semangat dan dukungannya.
9. Rekan-rekan seperjuangan di Angkatan 17 B Prodi MARS atas semangat, dukungan dan kekompakannya.
10. Seluruh pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang telah berjasa secara langsung maupun tidak langsung hingga terselesaikannya tesis ini.

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

Yogyakarta, 27 Desember 2021

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized letters that appear to be 'S.A.Y.' followed by a period.

Penulis

MOTTO

*Life can give us a hundred reasons to cry but only god can give
us a thousand reasons to smile*

Kudedikasikan karyaku untuk :
(Alm.) Bapak, Ibu,
Suami dan Anak-Anakku tercinta

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
INTISARI	xv
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Telaah Pustaka	8
1. Kinerja	8
a. Pengertian Kinerja	8
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	9
c. Penilaian Kinerja	11
d. Tujuan Penilaian Kinerja	12
e. Metode Penilaian Kinerja	14
2. <i>Balanced Scorecard</i>	15
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
b. Perspektif dalam Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> ..	16
c. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	20
d. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Metode Penilaian Kinerja	22
e. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Manajemen Strategis	23
B. Penelitian Terdahulu	32
C. Landasan Teori	34

D. Kerangka Konsep	36
E. Pertanyaan Penelitian	36
BAB III METODE PENELITIAN	38
A. Jenis dan Rancangan Penelitian	38
B. Subjek dan Objek Penelitian	38
C. Populasi, Sampel dan Sampling	39
D. Variabel Penelitian	40
E. Definisi Operasional	40
F. Instrumen Penelitian	41
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	42
H. Analisis Data	44
I. Tahapan Penelitian	45
J. Etika Penelitian	47
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	48
A. Hasil Penelitian	48
1. Gambaran Subjek dan Objek Penelitian	48
2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian	56
3. Hasil Penelitian	58
B. Pembahasan	99
BAB V SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN	110
A. Simpulan	110
B. Keterbatasan Penelitian	111
C. Saran	112
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Langkah Menyusun Rencana Strategis Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	24
Gambar 2.2	Kerangka Teori <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Penyusunan Indikator Kinerja Strategis	35
Gambar 2.3	Kerangka Konsep Penelitian	36
Gambar 3.1	Proses Tahapan dalam Penelitian	46
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Klinik 'Aisyiyah Medical Center Surakarta'	52
Gambar 4.2	Posisi Pemetaan Strategi pada Diagram Kartesius	68
Gambar 4.3	Pendapatan Klinik 'Aisyiyah Medical Center Surakarta Tahun 2019-2020'	88
Gambar 4.4	Hasil Penelitian	98

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Karakteristik Responden FGD	53
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Pasien untuk Kuesioner Kepuasan Pasien	54
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Karyawan untuk Kuesioner Kepuasan Karyawan	56
Tabel 4.4	Prioritas Faktor Strategi Kekuatan (<i>Strenght</i>)	62
Tabel 4.5	Prioritas Faktor Strategi Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	62
Tabel 4.6	Prioritas Faktor Strategi Peluang (<i>Opportunity</i>)	63
Tabel 4.7	Prioritas Faktor Strategi Ancaman (<i>Threats</i>)	63
Tabel 4.8	Internal Factor Analysis Strategy (<i>IFAS</i>)	66
Tabel 4.9	External Factor Analysis Strategy (<i>EFAS</i>)	67
Tabel 4.10	Kategori dan Tema Hasil Wawancara	70
Tabel 4.11	Koding dan Kategori Tema Pengembangan Klinik di Lokasi Baru	71
Tabel 4.12	Koding dan Kategori Tema Pengembangan Jenis Pelayanan Kesehatan	73
Tabel 4.13	Koding dan Kategori Tema Kerja Sama dengan BPJS.....	76
Tabel 4.14	Analisis Matriks SWOT	80
Tabel 4.15	Upaya dan Sasaran Strategis	82
Tabel 4.16	Pengelompokan Sasaran Strategis Berdasarkan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	84
Tabel 4.17	Indikator Kinerja Strategis Klinik ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta	86
Tabel 4.18	Data Kunjungan Pasien Klinik ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta Tahun 2019-2020	89
Tabel 4.19	Tabulasi Hasil Pengisian Kuesioner Kepuasan Pasien.....	90

Tabel 4.20	Daftar Instansi yang Bekerja Sama dengan Klinik ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta Pada Tahun 2019-2020	92
Tabel 4.21	Jenis Pelayanan yang Tersedia di Klinik ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta	93
Tabel 4.22	Pelatihan yang diikuti oleh Karyawan Klinik ‘Aisyiyah Medical Center Surakarta Tahun 2020 ..	95
Tabel 4.23	Tabulasi Hasil Pengisian Kuesioner Kepuasan Karyawan	96

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Surat Permohonan Menjadi Responden	120
Lampiran 2	Lembar Persetujuan Menjadi Responden	121
Lampiran 3	Pedoman Wawancara (Rencana Strategis Klinik)	122
Lampiran 4	Pedoman FGD (<i>Focuss Group Discussion</i>) I	123
Lampiran 5	Pedoman FGD (<i>Focuss Group Discussion</i>) II ...	125
Lampiran 6	Kuesioner Kepuasan Pelanggan	127
Lampiran 7	Kuesioner Kepuasan Karyawan	136
Lampiran 8	Hasil Uji Validasi Kuesioner Kepuasan Pasien .	136
Lampiran 9	Hasil Uji Validasi Kuesioner Kepuasan Karyawan	138
Lampiran 10	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner Kepuasan Pasien dan Karyawan	140
Lampiran 11	Tabulasi Hasil Keputusan Penentuan Faktor Prioritas Strategi Melalui Angket	141
Lampiran 12	Penilaian dan Pembobotan <i>External Factor Analysis Strategy (EFAS)/Internal Factor Analysis Strategy (IFAS)</i>	143
Lampiran 13	Perhitungan dan Pembobotan Faktor Strategi Eksternal dan Faktor Strategi Internal	145
Lampiran 14	Surat Keterangan Layak Etik	146
Lampiran 15	Surat Persetujuan Ijin Penelitian	147