

PENYUSUNAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS* BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH GOMBONG

TESIS

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit



Diajukan Oleh :
NI KETUT DONNA PRISILIA TANJUNGSARI
20081021030

Kepada:
PROGRAM PASCA SARJANA

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

TESIS

PENYUSUNAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS* BERBASIS *BALANCED SCORECARD* DI RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH GOMBONG

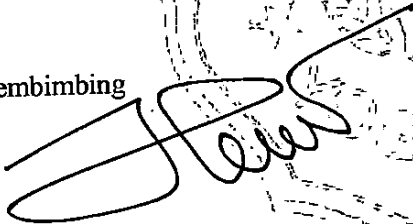
Diajukan Oleh

NI KETUT DONNA PRISILIA TANJUNGSARI

20081021030

Telah Disetujui Oleh

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Tanggal 1 Oktober 2010

TESIS

**PENYUSUNAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS* BERBASIS
BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT PKU
MUHAMMADIYAH GOMBONG**

Diajukan Oleh
Ni Ketut Donna Prisilia Tanjungsari
20081021030

Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan
Dewan Penguji Program Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
tanggal 28 September 2010

Yang terdiri dari

Dr. Susanto, M.S.
Ketua Tim Penguji

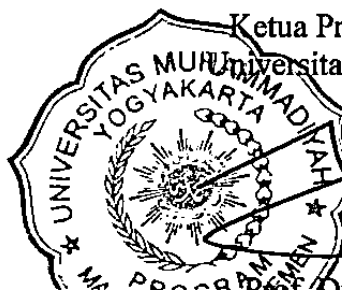
Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono
Anggota Tim Penguji

Meika Kurnia Puji RDA., S.E., M.Si.
Anggota Tim Penguji

dr. Arlina Dewi, M.Kes.
Anggota Tim Penguji

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

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 akan bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, September 2010
Yang Membuat Pernyataan:

NI KETUT DONNA BRISILA TANJUNGSARI

MOTTO

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Kepada:
Papa, Mama dan Keluarga Tersayang
Almamaterku

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh

Alhamdulillahilahirabbil'alamin, hanya itu kalimat pujian yang pantas penulis persembahkan kepada Allah SWT atas segala nikmat, petunjuk dan kemudahan yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini yang diberi judul "**PENYUSUNAN KEY PERFORMANCE INDICATORS BERBASIS BALANCED SCORECARD DI RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH GOMBONG**" Shalawat dan salam buat junjungan alam Nabi Muhammad SAW, keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Semoga kita selalu menjadi pengikutnya dan akan mendapat syafa'at di yaumul akhir kelak.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi syarat untuk untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 2 Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit.

Dalam kesempatan yang sangat baik ini perkenankanlah penulis mengucapkan penghargaan dan terima kasih yang tidak ternilai kepada:

1. **Prof. Dr Heru Kurnianto Tjahjono**, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Dosen Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing Tesis yang penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. **dr. Arlina Dewi, M. Kes.**, selaku Pengelola Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah memberikan surat ijin untuk melakukan penelitian.
3. **Dr. Susanto, M.S.**, selaku Pengelola Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Rumah Sakit Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
4. **dr. Muhammad Thamrin Hadna, M. Kes.**, selaku Dosen Pembimbing Lapangan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong yang telah membimbing penulis melakukan penelitian dan membimbing

5. Kedua orang tua (Dr. dr I Gede Arinton Sp.PD-KGEH, MKom, MMR, Ni Luh Supiati) penulis yang selalu memberikan dukungan dan kasih sayang yang tak terhingga.
6. dr. Siska Yuniastuti, MM, terima kasih untuk dukungan selama ini (*you are my best friend*).
7. Laurent Deweerdt, terima kasih untuk doa, dukungan dan perhatiannya (*je t'aime*).
8. Mbak Ephi dan Bu Bariah, terima kasih atas bantuannya selama proses penyelesaian penelitian di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.
9. Informan penelitian di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong (dr. Thamrin, Mba Muslimah, Mbak Yuli, Mbak Tuti, Mbak Endang, Pak Supri), terima kasih telah membantu proses penyelesaian tesis ini.
10. Seluruh pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini yang tidak dapat penulis sebut satu per satu.

Wassalamu'alaikum warrahmatullahi wabarakatuh

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Pernyataan	iv
Halaman Motto	v
Halaman Persembahan	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xii
Daftar Lampiran	xiii
Intisari	xiv
Abstract	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Batasan Masalah Penelitian	6
C. Rumusan Masalah Penelitian.....	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	7
F. Keaslian Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Landasan Teori Penelitian.....	9
1. <i>Balanced Scorecard</i>	9
2. Program Kerja	23
3. <i>Key Performance Indicators</i>	31
4. Pengukuran kinerja	34
B. Kerangka Teori	42
C. Kerangka Konsep.....	43
D. Batasan Penelitian	44

BAB III	METODE PENELITIAN	45
A.	Jenis dan Rancangan Penelitian	45
B.	Obyek dan Lokasi Penelitian.....	45
C.	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	46
D.	Cara Pengumpulan Data.....	46
E.	Pengolahan dan Analisa Data.....	46
F.	Tahap-tahap Penelitian.....	47
G.	Etika Penelitian.....	47
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	48
A.	Gambaran Umum Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong	48
B.	Hasil Penelitian.....	52
C.	Pembahasan Penelitian.....	71
BAB V	KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN	
	PENELITIAN	84
A.	Kesimpulan.....	84
B.	Saran	85
C.	Keterbatasan	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan Ukuran Utama.....	15
Gambar 2.2 Perspektif Bisnis Internal-Model Rantai Nilai Genetik.....	16
Gambar 4.1 Data Strategik 2010 Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong	52

DAFTAR TABEL

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong	87
Lampiran 2 Rancangan Program Kerja dan Anggaran Rumah Sakit (RPKARS) PKU Muhammadiyah Gombong 2010.....	88
Lampiran 3 Penyusunan <i>Key Performance Indicators</i> Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.....	99
Lampiran 4 Strategi, Rencana Kerja, Indikator target Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong 2010.....	100

INTISARI

Pada tesis ini penulis meneliti tentang evaluasi program kerja dan penyusunan *Key Performance Indicators* berbasis *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong. Dimana Setiap strategik yang telah disusun harus dilakukan evaluasi dan monitoring untuk mengetahui sejauh mana penerapan atau tingkat keberhasilannya sebagaimana prinsip dalam *Balanced Scorecard* itu sendiri yaitu mengaitkan strategik dengan kinerja. Begitu pula program kerja yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong juga memerlukan adanya suatu pengukuran kinerja sehingga diharapkan dapat dilakukan evaluasi program kerja yang telah dijalankan. Program Kerja tahun 2010 Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong belum diikuti dengan penyusunan pengukuran kinerja atau *Key Performance Indicators*. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi Program Kerja dan menyusun *Key Performance Indicators* berdasarkan sasaran strategis dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dalam Program Kerja 2010 Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran evaluasi penyusunan Program Kerja 2010 dan penyusunan *Key Performance Indicators* berbasis *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong. Obyek penelitian ini adalah data umum dan data khusus rumah sakit yang digunakan untuk mengevaluasi penyusunan program kerja dan penyusunan *Key Performance Indicators*. Data umum dan data khusus tersebut merupakan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini. Data umum meliputi sejarah rumah sakit, visi dan misi serta kebijakan mutu 2010 Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong. Sedangkan data khusus meliputi laporan keuangan, data jumlah pelanggan/tahun, data jumlah keluhan/tahun dan data jumlah karyawan. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong.

Hasil penelitian ini menunjukkan program kerja tahun 2010 di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong belum sepenuhnya menerapkan prinsip *Balanced Scorecard*, aspek *measurement* yang seharusnya, yaitu tidak terdapat ukuran strategik (ukuran hasil dan ukuran pemicu kinerja), dan target. *Key Performance Indicators* yang disusun berdasarkan Sasaran Strategik Program Kerja Tahun 2010, Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran: indeks kapabilitas personel, indeks komitmen personel dan indeks lingkungan kerja islami. Perspektif proses bisnis internal: kualitas pelayanan, perbandingan kapasitas teknologi yang digunakan dengan kapasitas optimal, kecepatan pelayanan. Perspektif *Customer*: jumlah *customer* baru, kepuasan pelanggan, jumlah *complaint*, kepuasan pelanggan. Perspektif Keuangan: pertumbuhan ROI, jumlah sumber dana eksternal/baru, dan perbandingan biaya dengan *outcome*.

Kata kunci: Program Kerja, *Key Performance Indicators*, *Balanced Scorecard*, ...

ABSTRACT

In this thesis the writer examines the work program evaluation and preparation of *Key Performance Indicators* based on *Balanced Scorecard* at PKU Muhammadiyah Gombong Hospital. Where every strategic that had been prepared must be evaluated and monitored to determine how far is the application or the success rate as the principle of the *Balanced Scorecard* itself by relating the strategic and performance. As well as the work program at PKU Muhammadiyah Gombong Hospital also requires a performance measurement to evaluate the work program that had been executed. The Work Program 2010 at PKU Muhammadiyah Gombong Hospital has not followed by the preparation of performance measurement or *Key Performance Indicators* yet. This study aims to evaluate the Work Program and arrange *Key Performance Indicators* based on the strategic objectives of each perspective of *Balanced Scorecard* in the Work Program 2010 at PKU Muhammadiyah Gombong Hospital.

This research is a qualitative research with case study research design that aims to get an overview of Work Program 2010 preparation evaluation and the preparation of *Key Performance Indicators* based on *Balanced Scorecard* at PKU Muhammadiyah Gombong Hospital. The object of this study is hospital general data and specific data used to evaluate the preparation of Work Program and preparation of *Key Performance Indicators*. The general and specific data are secondary data used in this study. The general data covers the history of hospital, vision and mission and policy of quality 2010 in PKU Muhammadiyah Gombong Hospital.

The result of this study showed the Work Program of 2010 in PKU Muhammadiyah Gombong Hospital has not fully apply the principle of *Balanced Scorecard* yet, the proper measurement aspect, such as there are no strategic measures (outcome measures and performance triggers measures), and the target. *Key Performance Indicators* that had been prepared based on Strategic Target of Work Program 2010, Perspectives of growth and learning: index of personnel capability, index of personnel commitments and index of Islamic work environment. Internal business perspective: quality of service, the comparison of technological capacity used and the optimal capacity, speed of service. Customer Perspectives: the number of new customers, customer satisfaction, the number of complaints, customer satisfaction. Financial perspectives: ROI growth, the number of external/ new fund sources, and comparison of cost and outcome.

Keywords: Work Program, Key Performance Indicators, Balanced Scorecard