

**EVALUASI APLIKASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA TERPADU
DENGAN PENDEKATAN RERANGKA *BALANCED SCORECARD*
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD)
" WIROSABAN " KOTA YOGYAKARTA**

Thesis
Diajukan Guna Memenuhi
Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh :
GONGGONG HARYONO
NIM. 20041020004

Kepada :
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

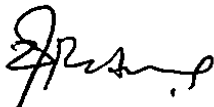
THESIS

**EVALUASI APLIKASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA TERPADU
DENGAN PENDEKATAN RERANGKA *BALANCED SCORECARD*
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD)
" WIROSABAN " KOTA YOGYAKARTA**

Diajukan Oleh :
GONGGONG HARYONO
NIM. 20041020004

Telah Disetujui Oleh :

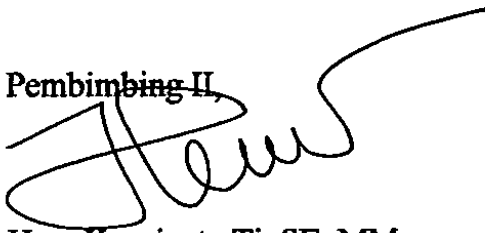
Pembimbing I,



Dra. Diah Retno Wulandaru, MBA.

Tanggal, 1 Juli 2006.

Pembimbing II,



Unggah Pembimbing II: SE 2004

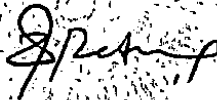
Tanggal, 1 Juli 2006

THESIS

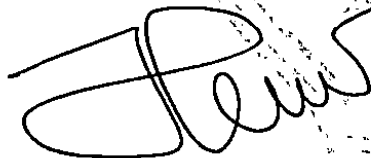
**EVALUASI APLIKASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA TERPADU
DENGAN PENDEKATAN RERANGKA BALANCED SCORECARD
PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD)
” WIROSABAN ” KOTA YOGYAKARTA**

Diajukan Oleh :
GONGGONG HARYONO
NIM. 20041020004

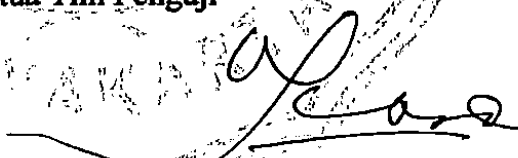
Thesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan
Dewan Penguji Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Tanggal 7 Juli 2006
yang terdiri dari



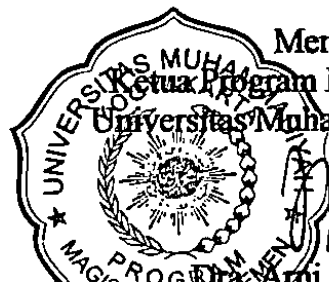
Dra. Diah Retno Wulandaru, MBA
Ketua Tim Penguji



Heru Kurnianto Tjahjono, SE, MM
Anggota Tim Penguji



Drs. Wihandaru M.Si
Anggota Tim Penguji



Mengetahui :

Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Dra. Azri Surwanti M.Si

Motto :

Barang siapa memberikan syafa'at yang baik, niscaya ia akan memperoleh bahagian (pahala) dari padanya. Dan barang siapa memberi syafa'at yang buruk niscaya ia akan memikul bahagian (dosa) dari padanya. Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

(An Nisa' (4 - 85)

Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan.

(Alam Nasyrak 6)

*kupersembahkan karyaku ini untuk :
kedua orang tuaku
istri dan ketiga anakku
Dra. Tatik HP, Ardy SP, Bayu DP, Ratri MS
yang saya cintai dan sayangi*

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa thesis 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, 1 Juli 2006.

Yang Membuat Pernyataan :



GONGGONG HARYONO

NIM. 20041020004.

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur saya panjatkan kepada Allah, swt karena atas perkenan Nya, saya dapat menyelesaikan karya tulis thesis ini dengan seksama. Pepatah mengatakan *"tiada gading yang tak retak"*, begitulah ungkapan yang tepat untuk penilaian karya tulis ini, karena masih terdapat ketidaksempurnaan dan ketidaklengkapan. Karya tulis ini merupakan syarat akhir yang harus dipenuhi untuk mencapai derajat S-2 Program Pasca Sarjana, Program Studi Magister Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Untuk itu pada kesempatan ini sudah sepantasnya saya mengucapkan terima kasih yang tulus dan ikhlas kepada semua pihak yang telah berkenan memberikan bimbingan, arahan, bantuan, dorongan serta motivasi dalam rangka menyelesaikan karya tulis ini.

Ucapan terima kasih dan permohonan maaf yang sedalam-dalamnya kami haturkan kepada :

1. *Bapak Rektor beserta staf Pengajar dan Administratif* Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta ;
2. *Bapak Walikota Yogyakarta (cq. Dinas Perijinan Kota Yogyakarta)* yang telah berkenan memberikan izin penelitian di RSUD Wirosaban Kota Yogyakarta dalam rangka penulisan thesis ini ;
3. *Bapak Direktur Rumah Sakit Umum Daerah "Wirosaban"* Kota Yogyakarta beserta stafnya yang telah bersedia dan berkenan membantu penyelesaian karya tulis ini ;
4. *Ibu Dra. Diah Retno Wulandaru, MBA dan Bpk. Heru Kurnianto Tjahjono, SE, MM serta Bpk. Dra. Wibandaru, M Si* sebagai dosen pembimbing dan penilai

5. *Bapak dan Ibu*, kedua orang tuaku yang telah memberikan dorongan semangat baik secara moril maupun materiil demi mewujudkan cita-citaku ini ;
6. *Istri dan ketiga anakku (Dra. Tatik Hidayati Purwaningtyas, Ardy Seto Priambodo, Bayu Dwi Prabowo dan Ratri Mayangsari)* yang telah sabar dan rela, saya tinggalkan setiap saat demi keberhasilan pendidikan yang saya cita-citakan ini ;
7. *Semua rekan-rekanku* seangkatan (Program MM-UMY angkatan IX-2004) yang telah memberikan motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung untuk menyelesaikan karya tulis ini ;
8. *Semua rekan-rekan sekerja* di Dinas Kesejahteraan Sosial dan Pemberdayaan Masyarakat Kota Yogyakarta, Bagian Kesejahteraan Masyarakat dan Pengarusutamaan Gender Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta yang tidak mungkin saya sebutkan satu-persatu, dimana telah berkenan memberikan kesempatan kepada saya untuk segera menyelesaikan program studi saya ;
9. *Mbakkyuku Katimi* yang telah rela mengabdikan untuk membantu, menjaga, merawat dan mengawal kegiatan rumah tangga keluargaku sehingga dapat berjalan dengan baik ;
10. *Dan terakhir kepada semua pihak* yang tidak dapat saya sebutkan satu-persatu disini, baik yang terlibat langsung maupun tidak langsung untuk memberikan kontribusi dalam merealisasikan tulisan ini.

Sebagai kata akhir, sekali lagi saya mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas segala bantuan yang diberikan kepada saya dan semoga Allah swt memberikan rahmat dan hidayahnya kepada kita semua. *amin amin amin*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
PERNYATAAN.....	x
ABSTRAK.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Pertanyaan-pertanyaan Pokok.....	8
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	11
1.4.1. Tujuan Penelitian.....	11
1.4.2. Manfaat Penelitian.....	12
1.5. Uji Validitas	13
1.6. Uji Reliabilitas	13
1.7. Metode Analisis Data	14
BAB II LANDASAN TEORI.....	16
2.1. Konsep Pengukuran Kinerja.....	16
2.1.1. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	17
2.1.2. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	18
2.1.3. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	19
2.2. Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional.....	21
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>	26
2.3.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.3.2. Pengukuran Kinerja Terpadu Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	28
2.2.3. Analisis Deskripsi BSC	38
2.3.4. Pengukuran Kinerja Sektor Publik Berbasis <i>BSC</i>	40
2.4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	43
2.4.1. Komprehensif.....	45
2.4.2. Koheren.....	46
2.4.3. Terukur	46
2.4.4. Berimbang	47
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	49
3.1. Gambaran umum RSUD Wirosaban Kota Yogyakarta	49
3.1.1. Sejarah berdirinya RSUD Wirosaban Kota Yogyakarta.....	50
3.1.2. Sumber Daya Organisasi.....	54
3.1.2.1. Sumber Daya Manusia.....	54

3.1.2.2. Sarana Dan Prasarana Penunjang	55
3.1.2.3. Sumber Pembiayaan Operasional Rumah Sakit	55
3.2. Evaluasi Kinerja RSUD dengan Pendekatan BSC.....	57
3.3. Strategi RSUD Kota Yogyakarta	58
3.3.1. Strategi Peningkatan Pelayanan	59
3.3.2. Strategi Peningkatan Inovasi.....	62
3.3.3. Strategi Peningkatan Pembelajaran dan Pertumbuhan	64
3.4. Pendukung Strategi RSUD Kota Yogyakarta	67
3.4.1. Sarana Prasarana Fisik.....	67
3.4.2. Sarana Prasarana Teknologi.....	68
3.4.3. Kelembagaan.....	69
3.4.4. Sumber Daya Manusia	69
3.4.5. Pelanggan.....	70
3.5. Perencanaan Strategi RSUD Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	71
3.5.1. Perencanaan Strategi Perspektif Keuangan.....	72
3.5.2. Perencanaan Strategi Perspektif Pelanggan	74
3.5.3. Perencanaan Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal.....	75
3.5.4. Perencanaan Strategi Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	76
3.6. Metode Penelitian.....	77
3.6.1. Metode Pengumpulan Data	77
3.6.2. Teknik Pengumpulan Data	78
3.6.3. Pembatasan Masalah	79
3.6.4. Definisi Operasional variabel	80
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAAN.....	84
4.1. Hasil Pengumpulan Kuesioner.....	84
4.2. Uji Validitas	85
4.3. Uji Reliabilitas.....	85
4.4. Analisis Pertanyaan-pertanyaan Pokok.....	87
4.4.1. Analisis pertanyaan pokok Perspektif Keuangan	87
4.4.2. Analisis pertanyaan Pokok Perspektif Pelanggan	88
4.4.3. Analisis pertanyaan pokok Perspektif Proses Bisnis Internal.	89
4.4.4. Pertanyaan-pertanyaan Pokok Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	91
4.5. Deskripsi Keunggulan BSC.....	92
BAB V SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN.....	97
4.1. Simpulan.....	97
4.2. Keterbatasan	99
4.3. Saran-saran	100
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
Lampiran I <i>Reliability Analysis – Scale (Alpha)</i>	xii
Lampiran II Surat Ijin Penelitian	xiii
Lampiran IV Kuesioner Penelitian.....	xiv
Lampiran V Hasil Wawancara dengan responden terkait	xv
Lampiran VI Gambar Struktur Organisasi RSUD	xvi

DAFTAR TABEL

	Hal.
Tabel : 2.1. Mengukur Tema Keuangan Strategis.....	32
Tabel : 2.2. Uraian Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama.....	34
Tabel : 3.1. Uraian Rasio Indikator kegiatan rumah sakit.....	56
Tabel : 3.2. Gambaran Umum pendapatan rumah sakit.....	72
Tabel : 3.3. Peningkatan Jumlah Pelanggan	74
Tabel : 3.4. Daftar Pertanyaan Perspektif Keuangan (<i>financial perspective</i>).....	80
Tabel : 3.5. Daftar Pertanyaan Perspektif Pelanggan (<i>customer perspective</i>)...	81
Tabel : 3.6. Daftar Pertanyaan Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>process of business intern perspective</i>)... ..	82
Tabel : 3.7. Daftar Pertanyaan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>learning and growth perspective</i>)... ..	83
Tabel : 4.1. Jumlah Kuesioner yang dapat dilakukan pengolahan lebih lanjut.....	84
Tabel : 4.2 Sampel sebagai responden	
Tabel : 4.3 Hasil jawaban responden perspektif keuangan.....	85
Tabel : 4.4 Hasil jawaban responden perspektif pelanggan.....	87
Tabel : 4.5 Hasil jawaban responden perspektif proses bisnis internal.....	88
Tabel : 4.6 Hasil jawaban responden perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	91

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar : 2.1. Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> untuk perluasan ukuran kinerja perspektif non-keuangan.....	17
Gambar : 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu kerangka kerja tindakan strtegis	30
Gambar : 2.3 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama	34
Gambar : 2.4 Perspektif rantai nilai proses bisnis internal	36
Gambar : 2.5 Kerangka kerja ukuran pembelajaran dan pertumbuhan	37
Gambar : 2.6 <i>Balanced Scorecard</i> memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi kedalam kerangka operasional.....	38
Gambar : 2.7. Berpikir <i>Balanced Scorecard</i> dalam penciptaan kekayaan ...	44
Gambar : 2.8. Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik	48

INTISARI

Suatu pengukuran kinerja sebuah organisasi publik dapat membantu manajemen untuk mengetahui sejauhmana optimalisasi kinerja yang telah dicapai, dengan pemnafaatan sumber daya yang ada, baik sebagai bahan pengambilan keputusan maupun untuk tujuan akuntabilitas publik. Pada thesis ini penulis meneliti tentang aplikasi manajemen kinerja terpadu dengan pendekatan rerangka *Balanced Scorecad* dengan menggunakan empat perspektif yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Sebagai obyek penelitian adalah organisasi pemerintah yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan (Rumah Sakit Umum Daerah Wirosaban Yogyakarta) dengan menggunakan responden terdiri dari karyawan-karyawati pada lembaga tersebut, baik unsur pejabat struktural, tenaga fungsional, staf operasional, termasuk tenaga *cleaning service* (pembersih) dan penjaga kantor serta sejumlah petugas bangsal, pasien rawat inap pada saat dilakukan penelitian.

Untuk analisis selanjutnya peneliti melakukan evaluasi terhadap pertanyaan-pertanyaan pokok dalam penelitian (*research question*) empat perspektif dalam BSC. Hasil pengujian dan analisis menyatakan, bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Wirosaban (RSUD) Kota Yogyakarta telah menunjukkan aplikasi BSC dalam tindakan penyusunan rencana strategik instansi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tindakan penyusunan rencana strategi instansi dilakukan secara koprehensif, koheren, terukur dan berimbang sehingga organisasi mampu menunjukkan pencapaian visi dan misi organisasi secara optimal.

Sebagai simpulan dapat ditunjukkan bahwa, empat perspektif dalam BSC telah dapat diterjemahkan dan diaplikasikan oleh organisasi sehingga mampu menunjukkan kepada publik optimalisasi kinerja dan akuntabilitas publik yang tertuang dalam penyusunan strategi, pengembangan inovasi, peningkatan mutu dan produk layanan barang dan jasa serta pengembangan SDM pengelola secara kapabel dan berkesinambungan.

Kata kunci : Balanced scorecard, kemampuan BSC, pengukuran kinerja, visi dan

ABSTRACT

A performance measurement of an organization can help management to know the optimum performance that has been accomplished by using present resources, either for decision making and public accountability. In this thesis, writer investigates the application of integrated performance management using balanced scorecard in four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective. The object of the research is government organization in health service (Wirosaban hospital Yogyakarta) using respondent that consist of organization's employees whether they are structural, functional, or operational staff including cleaning service, officer keeper, hall officer and hospitalized patients when the research conducted.

For the next research, writer performs evaluations in research (research question) of the four perspectives in balanced scorecard. Research result and analysis shows that Wirosaban hospital Yogyakarta has showed balanced scorecard application in compiling of short term or long term strategic organization planning. The compiling of organization strategic planning is performed comprehensively, coherent, measurable and balance so that the organization can show optimum organization mission and vision achievement.

As conclusion, it can be showed that the four perspectives in balanced scorecard can be translated and implicated by the organization so that it can show to public the optimum performance and public accountability that wrote in strategy compiling, development of innovation, the increasing of quality, product and service and development of the capable human resources and continuously.

Keywords : balanced scorecard, advantages balanced scorecard, performance management, organization vision and mission