



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH  
SEKARWANGI KABUPATEN SUKABUMI DENGAN  
PENDEKATAN BALANCE SCORECARD**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Sains (M.Si.) dalam Ilmu Administrasi**

**ANJAK PRIATAMA SUKMA  
0606017214**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA**

**JAKARTA  
Juni, 2009**

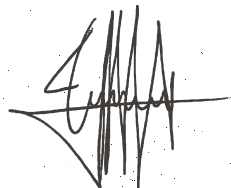
**HALAMAN PERNYATAAN ORSINALITAS**

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Anjak Priatama Sukma

NPM : 0606017214

Tanda Tangan :



Tanggal : 29 Juni 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Anjak Priatama Sukma  
 NPM : 0606017214  
 Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik  
 Judul Tesis : Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi  
 Kabupaten Sukabumi Dengan Pendekatan *Balanced  
 Scorecard*

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.si) pada program Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia**

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang	: Prof. Dr. Bhenyamin Hoessein	(.....)
Pembimbing	: Dr. Roy V. Salomo, M.Sc	(.....)
Penguji	: Drs. Pantius D. Soeling, M.si	(.....)
Sekretaris Sidang	: Dr. Heri Fathurahman, M.si	(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Juni 2009

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamii, puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah swt, atas izi-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik pada Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Roy Valiant Salomo, M.Sc selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
2. Pihak RSUD Sekarwangi Kabupaten Sukabumi yang telah banyak membantu menyediakan data yang diperlukan dalam penyusunan tesis ini.
3. Keluarga tercinta yang telah memberikan dukungan dan bantuannya ; dan
4. Teman-teman saya yang telah banyak mendukung dan membantu penulis.

Akhir kata, saya berharap Allah swt berkenan membalas segala smua kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 08 Juni 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Anjak Priatama Sukma

NPM : 0606017214

Program Studi : Ilmu Administrasi dan kebijakan Publik

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya saya yang berjudul :

**ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SEKARWANGI  
KABUPATEN SUKABUMI DENGAN PENDEKATAN BALANCED  
SCORECARD**

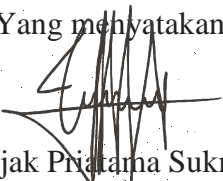
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 22 Juni 2009-06-09

Yang menyatakan

  
(Anjak Priatama Sukma)

## ABSTRAK

Nama : Anjak Priatama Sukma

Program Studi : Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik

Judul : Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi

Kabupaten Sukabumi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini membahas kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi Kabupaten Sukabumi dengan pendekatan *Balanced scorecard*, pertanyaan tesis ini adalah bagaimana tingkat kinerja RSUD Sekarwangi dari perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan penyusunan tesis ini adalah untuk menilai kinerja RSUD Sekarwangi dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Tesis ini disusun berdasarkan kerangka teori tentang *Balanced Scorecard* yang dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan dan David Norton, penelitian ini mencoba menerapkan konsep tersebut kedalam organisasi public.

Jenis penelitian tesis ini adalah penelitian deskriptif, teknik pengambilan data melalui wawancara, pembagian kuisioner dan observasi. Ukuran-ukuran yang menjadi operasionalisasi variabel dalam tesis ini adalah ; *customer acquisition*, *customer retention* dan *customer satisfaction* untuk perspektif pelanggan, pertumbuhan pendapatan, tingkat pengeluaran dan *cost recovery rate* untuk perspektif keuangan, waktu tunggu, standar kinerja pelayanan dan pasien dirujuk untuk perspektif proses bisnis internal, serta peningkatan kapabilitas pegawai dan kepuasan pegawai untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam tesis ini dilakukan survey untuk mengukur kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai, untuk kepuasan pelanggan digunakan *purposive sampling* dan untuk survey kepuasan pegawai digunakan teknik *Stratified Random Sampling*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kinerja RSUD Sekarwangi secara keseluruhan mencapai 48%, dengan rincian kinerja setiap perspektif ; kinerja perspektif pelanggan sebesar 33%, kinerja perspektif keuangan sebesar 52%, kinerja perspektif proses bisnis internal sebesar 72% dan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 58%. Kinerja tertinggi adalah perspektif proses bisnis internal dan kinerja terendah adalah perspektif keuangan. Ini wajar, karena pada kenyataannya proses bisnis internal (khususnya ukuran waktu tunggu, dan standar pelayanan) cukup baik, hanya masih kurang dalam ukuran menampung pasien (tingkat pasien dirujuk tinggi). Rendahnya kinerja perspektif keuangan dikarenakan ketidakseimbangan antara pertumbuhan pendapatan dengan tingkat pengeluaran.

Keyword : Kinerja, *Balanced Scorecard*, RSUD Sekarwangi

## ABSTRACT

Name : Anjak Priatama Sukma

Study Program: Administration Science and Public Policy

Title : Performance of Regional General Hospital Sekarwangi of  
Sukabumi with Balanced scorecard approach

This study discusses the performance of Regional General Hospital Sekarwangi of Sukabumi with Balanced scorecard approach, the questions in this thesis is how the level of performance of hospitals Sekarwangi for customer perspective, financial perspective, internal business processes perspective and learning and growth perspective. The goal of this thesis is to appraisal the performance of hospitals in Sekarwangi with Balanced Scorecard perspectives. This thesis is arranged based on the theoretical framework of the Balanced Scorecard by Robert S. Kaplan and David Norton, this research attempts to apply this concept into a public organization.

Type of thesis research is descriptive research, techniques of data through interviews, observations, and questionnaire. The measurement of operationalization of the variables in this thesis are; customer acquisition, customer Retention and customer satisfaction for the customer perspective, revenue growth, the level of expenditure and cost recovery rate for the financial perspective, waiting time, standards of performance and service to patients referred to a business process perspective internal, and increasing the capability of employees and employee satisfaction for the learning and growth perspective. In this thesis conducted a survey to measure customer satisfaction and employee satisfaction, customer satisfaction is used to purposively sampling and employee satisfaction survey to be used Stratified Random Sampling technique.

Results of research showed that the level of performance RSUD Sekarwangi overall reach 48%, with the details of the performance of each perspective, performance of customer perspective 33%, performance of financial perspective 52%, performance internal business process perspective 72% and the performance of learning and growth perspectives 58 %. The highest performance is internal business process perspective and the lowest is the financial perspective. This is reasonable, because in reality, internal business processes (especially the size of the waiting time, and service performance standards) is quite good, still not only in size to accommodate the patient (patients were referred to high level). The low performance is because the financial perspective imbalance between growth in income to the level of expenditure.

Keyword : performance, *Balanced Scorecard*, Regional General Hospital Sekarwangi of Sukabumi

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORSINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	xii
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan Signifikansi Penelitian .....	6
1.3.1. Tujuan Penelitian .....	6
1.3.2. Signifikansi Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
1.5. Batasan Penelitian .....	7
1.6. Sistematika Penulisan .....	8
<b>2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Balanced Scorecard .....	10
2.1.1. Konsep Dasar Balanced Scorecard .....	11
2.1.2. Balanced scorecard Sebagai Sisten Manajemen Strategis .....	15
2.1.3. Hubungan Balanced Scorecard dengan Visi, Misi dan Strategi ..	19
2.1.4. Balanced Scorecard dan Sistem Pengukuran Kinerja .....	22
2.1.5. Empat Perspektif Balanced scorecard .....	25
2.1.6. Pengukuran Kinerja Balanced scorecard .....	35
2.1.7. Tahapan Penyusunan Balanced Scorecard .....	36
2.2. Implementasi Balance Scorecard Pada Lembaga Pemerintah .....	38
2.3. Pelayanan Publik .....	51
2.3.1. Konsep Pelayanan Publik .....	51
2.3.2. Lingkup Pelayanan Publik .....	53



2.3.3. Paradigma Pelayanan Publik .....	57
2.3.4. Kualitas Pelayanan Publik .....	62
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>66</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	66
3.2. Jenis Penelitian .....	66
3.3. Teknik Pengumpulan Data .....	66
3.4. Populasi dan Sampel .....	67
3.5. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	70
3.6. Teknik Analisis Data .....	74
3.7. Keterbatasan Penelitian .....	81
<b>4. PEMBAHASAN .....</b>	<b>82</b>
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	82
4.2. <i>Strategy Map</i> RSUD Sekarwangi .....	89
4.3. Kinerja RSUD Sekarwangi .....	93
4.3.1. Perspektif Pelanggan .....	94
4.3.2. Perspektif Keuangan .....	101
4.3.3. Perspektif Bisnis Internal .....	106
4.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	112
4.4. Peta Kinerja RSUD Sekarwangi .....	115
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>120</b>
5.1. Kesimpulan .....	120
5.2. Saran .....	123
<b>6. DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>125</b>
<b>7. LAMPIRAN .....</b>	<b>128</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Dashboard Balanced Scorecard</i> .....	13
Gambar 2.2	Gap Strategy dalam Implementasi .....	16
Gambar 2.3	BSC Sebagai Alat Komunikasi .....	20
Gambar 2.4	BSC Sebagai <i>Performance Driver</i> .....	22
Gambar 2.5	Perspektif Pelanggan .....	30
Gambar 2.6	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	32
Gambar 2.7	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	34
Gambar 2.8	Integrasi Perspektif BSC .....	35
Gambar 2.9	Adaptasi BSC Kedalam Organisasi Publik .....	41
Gambar 2.10	Visi, Misi, Value dan Strategy dalam Organisasi .....	43
Gambar 2.11	Strategi Sebagai Tahapan .....	45
Gambar 2.12	Strategi Sebagai hipotesis .....	46
Gambar 2.13	Contoh <i>Strategy Map</i> .....	48
Gambar 2.14	Partisipasi dalam Pelayanan Publik .....	61
Gambar 2.15	Model Kesenjangan Kualitas Pelayanan .....	64
Gambar 4.1	<i>Strategy Map RSUD Sekarwangi</i> .....	92

## DAFTAR TABEL

<i>Tabel 2.1</i>	Bauran Keuangan .....	28
Tabel 2.2	Perbedaan Organisasi Privat dan Publik .....	39
Tabel 2.3	Perbedaan BSC dalam Organisasi Bisnis dan Publik.....	40
Tabel 2.4	Contoh Penentuan Ukuran Kinerja .....	50
Tabel 2.5	Perbedaan Karakteristik Barang dan Jasa .....	54
Tabel 2.6	Pengelompokan Barang dan Jasa .....	55
Tabel 3.1	Populasi Pegawai RSUD Sekarwangi .....	69
Tabel 3.2	Sample Pegawai RSUD Sekarwangi .....	69
Tabel 3.3	Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan .....	71
Tabel 3.4	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kepuasan Pelanggan .....	72
Tabel 3.5	Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Pegawai .....	73
Tabel 3.6	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kepuasan Pegawai .....	73
Tabel 4.1	Matriks Target dan Ukuran Kinerja RSD Sekarwangi.....	91
Tabel 4.2	Pasien Baru di RSUD Sekarwangi .....	94
Tabel 4.3	Pasien Lama di RSUD Sekarwangi .....	96
Tabel 4.4	Gap Antara Persepsi dan Harapan Pasien RSUD Sekarwangi..	99
Tabel 4.5	Pendapatan dan Pengeluaran RSUD Sekarwangi.....	102
Tabel 4.6	Waktu Tunggu di RSUD Sekarwangi .....	107
Tabel 4.7	Indikator Standar Kinerja RSUD Sekarwangi .....	109
Tabel 4.8	Jmlah Pasien Dirujuk di RSUD Sekarwangi .....	110
Tabel 4.9	Pelatihan Pegawai di RSUD Sekarwangi .....	113
Tabel 4.10	Hasil Survey Kepuasan Pegawai di RSUD Sekarwangi .....	114
Tabel 4.11	Pembobotan Kinerja BSC di RSD Sekarwangi.....	115
Tabel 4.12	Skor Penilaian Kinerja .....	116
Tabel 4.13	Penilaian Kinerja BSC di RSUD Sekarwangi .....	117
Tabel 4.14	Hasil Akhir Perhitungan Kinerja BSC di RSUD Sekarwangi	118

**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Angket Kepuasan Pelanggan .....	129
Lampiran 2 Angket Kepuasan Pegawai .....	132
Lampiran 3 Panduan Wawancara .....	134
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Pelanggan .....	138
Lampiran 5 Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Pegawai.....	142
Lampiran 6 Tabulasi Data Kepuasan Pelanggan .....	143
Lampiran 7 Tabulasi Data Kepuasan Pegawai .....	147
Lampiran 8 Hasil Wawancara .....	149
Lampiran 9 Daftar Riwayat Hidup .....	152

