

**Analisis Kinerja Rumah Sakit Jiwa Daerah
Dr. Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah
dengan Balance Scorecard**

T E S I S

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2

**Program Studi : Magister Ilmu Administrasi
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh :

SASONGKO PUJA SUNARKO

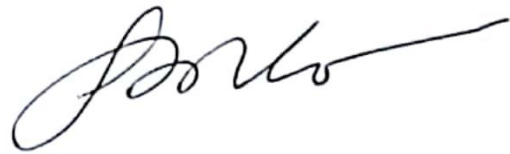
14020113420057

**DEPARTEMEN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG**

2018

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi , juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain , kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka

Semarang, 4 Desember 2018



SASONGKO PUJA SUNARKO

**Analisis Kinerja Rumah Sakit Jiwa Daerah
Dr. Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah
dengan Balance Scorecard**

Dipersiapkan dan disusun oleh
SASONGKO PUJA SUNARKO
14020113420057

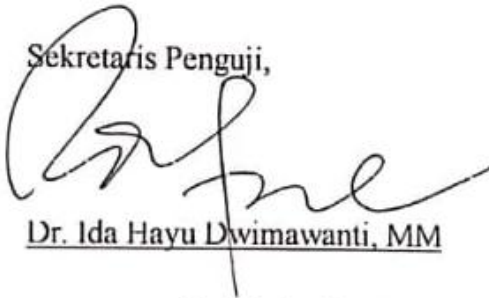
Telah dipertahankan didepan Tim Penguji
pada tanggal : 4 Desember 2018
Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,



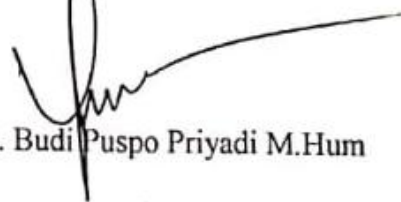
Dr. Hardi Warsono, MTP

Sekretaris Penguji,

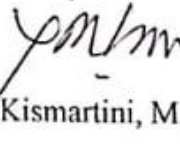


Dr. Ida Hayu Dwimawanti, MM

Anggota Tim Penguji lain :



1. Dr. Budi Puspo Priyadi M.Hum



2. Dr. Kismartini, M.Si.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal : 4 Desember 2018.
Ketua Program Studi MIA
Universitas Diponegoro Semarang



Dr. Kismartini, M.Si

PERSEMBAHAN

Al-hamdu lillahi rabbil 'alamin, puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan segala daya, upaya dan kekuatan kepada hambanya untuk dapat menyelesaikan pendidikan di Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

Perjalanan panjang menempuh studi yang tidak mudah, ketika harapan ingin diwujudkan tidak semudah yang dibayangkan ketika almamater yang diinginkan perjalanan penuh rintangan, suka dan duka

Terima kasih saya sampaikan dengan tulus teruntuk :
Eyang, istri, anak yang selalu menunggu dan berdoa
Segenap Dosen Program Studi Magister Ilmu Administrasi yang telah memberikan ilmu dengan bimbingan dan pengajaran.

Dr. Hardi Warsono, MTP dan Dr. Ida Hayu Dwimawanti, MM
Segenap pegawai dan staf Program Studi Magister Ilmu Administrasi
Teman-teman satu angkatan yang selalu saling mendukung
Serta siapapun yang telah membantu hingga selesainya program studi
Salam, Sasongko Puja Sunarko, Always Think Positively

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbilalamin , puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, taufik dan hidayahnya , sehingga Penyusunan Tesis Dengan Judul “ Analisis Kinerja Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. Amino Gondohutomo Semarang dengan Balanced Scorecard” telah dapat diselesaikan dengan baik.

Tesis ini dibuat dan diajukan sebagai bagian tugas akhir dalam rangka menyelesaikan Program Studi Magister Ilmu Administrasi , Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Semarang.

Tesis ini dapat disusun dengan baik adalah berkat bantuan pikiran, saran, pendapat dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu kami sampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. DR. Kismartini MSi, selaku Ketua Program
2. DR. Hardi Warsono, MTP, selaku pembimbing I
3. DR Ida Hayu Dwimawanti, MM selaku pembimbing II
4. Semua Ibu dan Bapak staf di Program Studi Magister Ilmu Administrasi

Penyusun berharap Tesis ini dapat diaplikasikan pelaksanaannya dengan baik dan penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan sehingga kritik dan saran untuk perbaikan masih sangat diharapkan.

Semarang, .Desember 2018

Penulis



Sasongko Puja Sunarko, SKM

RINGKASAN

Analisis Kinerja Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah dengan *Balanced Scorecard* merupakan penelitian yang dilakukan dengan melihat permasalahan kinerja yang terjadi di rumah sakit. Penelitian kinerja ini dilakukan dengan menggunakan teori pengukuran kinerja dengan metoda *balanced scorecard*, yang bertujuan untuk mengukur kinerja dari empat perspektif yakni Perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Teori pengukuran kinerja *balanced scorecard* digunakan pada perusahaan atau lembaga yang berorientasi pada keuntungan bisnis, sehingga penerapan teori ini untuk rumah Sakit yang memberikan pelayanan kepada publik dengan tidak berorientasi pada keuntungan perlu pengkajian yang lebih mendalam agar hasil yang didapat dapat mencerminkan kinerja rumah sakit yang sesungguhnya. Hasil penelitian perlu pencermatan agar tidak membandingkan secara langsung dengan lembaga swasta yang berorientasi bisnis.

Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah sebagai institusi pemberi pelayanan kesehatan yang memiliki misi sosial tentunya tidak luput adanya permasalahan –permasalahan baik pada permasalahan sumber daya manusia, penganggaran, pelayanan, prosedur maupun aturan maupun sarana prasarana pelayanan. Adapun permasalahan yang menjadi dasar penelitian ini adalah permasalahan yang terkait kinerja seperti indek kepuasan masyarakat yang menurun, target pendapatan yang sering tidak tercapai dan penurunan jumlah pelanggan rumah sakit. Data yang ada ini sebagai dasar awal penelitian kinerja di Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah dengan penelitian ini diharapkan mendapat gambaran kinerja yang menyeluruh dan komprehensif dilihat dari empat *perspektif balaned Scorecad*.

Hasil penelitian dari Perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. Amino Gondohutomo masih mampu mempertahankan pangsa pasar di Jawa Tengah, serta mampu untuk tetap mempertahankan pelanggan datang ke rumah sakit, serta dapat memberi pelayanan yang cukup memuaskan bagi pelanggan, tetapi secara riil terjadi penurunan jumlah pelanggan yang datang ke rumah sakit dari tahun ke tahun hal ini terjadi setelah dikeluarkannya Undang - Undang no 18 tahun 2014 tentang Kesehatan Jiwa, yang mengamanatkan setiap rumah sakit diwajibkan untuk melaksanakan pelayanan kesehan jiwa baik rawat jalan maupun rawat inap, implikasi penerapan UU ini mengakibatkan pelayanan kesehatan jiwa yang makin merata di setiap wilayah di Jawa Tengah yang tentunya masyarakat makin mudah untuk mendapatkan pelayanan kesehatan, disisi lain rumah sakit Jiwa Dr. Amino Gondohutomo yang selama ini selalu mendapat rujukan dari rumah sakit mulai tidak mendapatkan rujukan karena pelanggan telah ditangani oleh masing-masing rumah sakit

didaerah dan rumah sakit Dr. Amino Gondohutomo hanya mendapatkan rujukan pasien yang tidak mampu ditangani oleh rumah sakit daerah terutama pasien dengan indikasi berat dan perlu rawat inap sedangkan pelanggan rawat jalan lebih jarang yang dirujuk karena telah mampu ditangani di rumah sakit daerah .Hasil kinerja dari Perspektif keuangan dilihat dari rasio likuiditas dan Rasio aktivitas menunjukkan kinerja yang belum optimal, tetapi hal ini perlu dilihat bahwa rumah sakit sebagai lembaga atau institusi pemerintah yang bertugas memberi pelayanan kepada masyarakat yang tidak berorientasi pada keuntungan bisnis, dalam pelaksanaan tugasnya masih perlu mendapatkan subsidi untuk memenuhi biaya operasional rumah sakit karena pendapatan rumah sakit masih belum mampu untuk menutup biaya operasional , dengan adanya subsidi yang mencapai lebih dari 50 persen biaya operasional ini tentu mengakibatkan struktur keuangan menjadi tidak normal yang mengakibatkan penghitungan-penghitungan rasio menghasilkan angka yang melebihi standar atau kurang dari standar, karena itu hasil pengukuran ini belum bisa dipakai menilai kinerja keuangan yang sebenarnya. Hasil kinerja dari perspektif proses bisnis internal, rumah sakit mampu menciptakan inovasi untuk mengembangkan pelayanan berupa pelayanan obsgyn, bedah sentral dan bedah mulut yang mampu menarik pelanggan untuk datang dan menggunakan pelayanan yang ada. Pelayanan obsgyn mampu menarik kunjungan pelanggan yang memiliki trend meningkat dari bulan ke bulan, sehingga memerlukan tambahan tempat tidur bahkan tambahan ekstra tempat tidur. Pada pelayanan *home care* dan *home visit* rumah sakit mampu memberikan pelayanan kunjungan ke rumah pelanggan yang telah mendapat jasa layanan kesehatan di rumah sakit walaupun pelayanan yang di berikan masih terbatas dan hanya pada kasus-kasus tertentu yang perlu mendapat perhatian hal ini karena pelayanan *home care* dan *home visit* dalam pelaksanaannya memerlukan biaya yang tidak sedikit dan rumah sakit hanya memberikan anggaran yang terbatas . Hasil Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, rumah sakit mampu memberikan kepuasan bagi pegawai sehingga dapat tetap bekerja dengan motivasi dan kemampuan yang baik. Rumah sakit mampu mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja pada rumah sakit, hal ini tidak semata-mata oleh rumah sakit tetapi lebih karena status pegawai negeri yang memang sudah menjadi pekerjaan yang memiliki kepastian pendapatan dan juga jaminan pensiun. Pada produktifitas rumah sakit yang dilihat dari pendapatan belum bisa maksimal karena ada pendapatan yang tidak mencapai target dan pada pendapatan yang mencapai target ternyata ada pendapatan dari kegiatan pelayanan yang tidak tentu ada setiap tahunnya.

ABSTRAKSI

Sasongko Puja Sunarko

Program Studi Magister Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Semarang

Penelitian bertujuan untuk menganalisis kinerja RSJD Dr. Amino Gondohutomo Provinsi Jawa Tengah dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan pada empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tipe penelitian yang digunakan tipe penelitian kuantitatif, dengan pendekatan diskriptif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, wawancara dan studi pustaka. Teknik analisis data menggunakan analisis data kuantitatif dengan perspektif *balanced scorecard* diperkuat dengan hasil wawancara.

Hasil penelitian dari Perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa rumah sakit jiwa daerah Dr. Amino Gondohutomo masih mampu mempertahankan pangsa pasar di Jawa Tengah, serta mampu untuk tetap mempertahankan pelanggan datang ke rumah sakit, serta dapat memberi pelayanan yang cukup memuaskan bagi pelanggan. Perspektif keuangan dilihat dari rasio likuiditas dan Rasio aktivitas menunjukkan rumah sakit belum memiliki kinerja yang optimal. Kinerja perspektif proses bisnis internal, rumah sakit mampu menciptakan inovasi untuk mengembangkan pelayanan, rumah sakit mampu memberikan pelayanan kunjungan ke rumah pelanggan yang telah mendapat jasa layanan kesehatan di rumah sakit. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, rumah sakit mampu memberikan kepuasan bagi pegawai sehingga dapat tetap bekerja dan rumah sakit mampu memiliki produktifitas walaupun terbatas.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja

ABSTRACT

Sasongko Puja Sunarko
Administrative Science Master's Program
Faculty of Social and Political Sciences, Diponegoro University, Semarang

The study aimed to analyze the performance of the RSJD Dr. Amino Gondohutomo belong to Central Java Province by using the balanced scorecard method based on four perspectives namely customer perspective, financial perspective, internal business perspective, and growth and learning perspective.

The type of research used is the type of quantitative research, with a descriptive approach. The data sources used are primary data and secondary data. The method of data collection is done using questionnaires, interviews and literature studies. Data analysis techniques using quantitative data analysis with a balanced scorecard perspective are strengthened by the results of interviews.

The results of the research from the customer perspective show that the regional psychiatric hospital Dr. Amino Gondohutomo is still able to maintain market share in Central Java, and is able to keep customers coming to the hospital, and can provide satisfactory services for customers. The financial perspective is seen from the liquidity ratio and the activity ratio shows that the hospital has not had optimal performance. The performance perspective of internal business processes, hospitals are able to create innovations to develop services, hospitals are able to provide services to home visits of customers who have received medical services at the hospital. The performance of learning and growth perspectives, hospitals are able to provide satisfaction for employees so that they can continue to work and hospitals are able to have productivity even though limited.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
RINGKASAN.....	vi
ABSTRAKSI.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GRAFIK.....	xv
DAFTAR SKEMA.....	xvi
I.....PENDAHULUAN	
1.1.... Latar Belakang Masalah.....	1
1.2.... Identifikasi dan Perumusan Masalah.....	11
1.3.... Tujuan Penelitian.....	12
1.4.... Kegunaan Penelitian.....	12
II. KERANGKA TEORI	
2.1.... Kajian Teori.....	13
2.1.1.. Pengertian Kinerja.....	13
2.1.2.. Kinerja Organisasi.....	14
2.1.3.. Pengukuran Kinerja.....	15
2.1.4.. Penelitian Terdahulu.....	16
2.2.... Kerangka Pikir.....	44

Halaman

III.....	METODOLOGI PENELITIAN	
3.1....	Pendekatan Penelitian.....	48
3.2....	Ruang Lingkup Penelitian.....	49
3.3....	Lokasi Penelitian.....	49
3.4....	Variabel Penelitian.....	49
3.4.1.	Definisi Konsep.....	49
3.4.2.	Definisi Operasional.....	56
3.5....	Jenis dan Sumber Data.....	58
3.6....	Populasi dan teknik Pengambilan Sampel	59
3.6.1.	Populasi.....	59
3.6.2.	Teknik Pengambilan Sampel.....	61
3.7....	Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.7.1.	Studi Pustaka.....	64
3.7.2.	Quesioner.....	64
3.8....	Teknik Analisis Data.....	65
3.8.1.	Tabulasi Data.....	66
3.8.2.	Analisis Data.....	67
IV.....	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1....	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	70
4.1.1.	Gambaran Umum Rumah Sakit.....	70
4.1.2.	Gambaran Kinerja Rumah Sakit.....	76
4.2....	Hasil	
	Penelitian.....	80
4.2.1.	Penyajian Data.....	80
4.2.1.1.	Perspektif Pelanggan.....	80
4.2.1.2.	Perspektif Keuangan.....	90

Halaman

4.2.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	90
4.2.1.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	93
4.2.2. Analisis Data.....	95
4.2.2.1. Perspektif Pelanggan.....	95
4.2.2.2. Perspektif Keuangan.....	108
4.2.2,3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	108
4.2.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	111
4.3.... Pembahasan Hasil Penelitian.....	113
4.3.1. Penilaian Kinerja.....	115
4.3.1.1. Perspektif Pelanggan.....	115
4.3.1.2. Perspektif Keuangan.....	116
4.3.1,3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	118
4.3.1.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	119
4.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	122
4.3.2.1. Perspektif Pelanggan.....	123
4.3.2.2. Perspektif Keuangan.....	125
4.3.2,3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	125
4.3.2.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	128
4.3.3. Upaya Perbaikan Kinerja.....	129
V..... KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	132
5.1.1.Kinerja <i>Balanced Scorecard</i>	132
5.1.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	133
5.2.... Saran.....	134
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
I.1 Indikator Rumah Sakit.....	6
I.2 Pendapatan Rumah Sakit.....	8
I.3 Indek Kepuasan Masyarakat.....	10
II.1 Teori Pengukuran kinerja.....	27
III.1 Indikator penelitian Perspektif Balanced Scorecard	54
III.2 Distribusi Sampel Pasien Berdasarkan Instalasi Pelayanan.....	62
III.3 Distribusi Sampel Pegawai.....	63
III.4 Distribusi populasi dan Sampel	64
III.5 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan.....	67
III.6 Skala Pengukuran Kuesioner (Non Keuangan).....	69
IV. 1 Wilayah Kerja Rumah Sakit	81
IV.2 Pelanggan Rumah Sakit	82
IV.3 Data Pelanggan Layanan Baru	83
IV.4 Hasil Quesioner Pelanggan Rumah Sakit.....	84
IV.5 Rasio Keuangan Rumah Sakit.....	90
IV.6 Layanan Baru Rumah Sakit.....	91
IV.7 Hasil Quesioner Pegawai Rumah Sakit.....	92
IV.8 Data Kegiatan Pasca Pelayanan Rumah Sakit.....	93
IV.9 Hasil Quesioner Kepuasan Pegawai Pelayanan.....	94

Halaman

IV.10	Data Pegawai Rumah Sakit.....	94
IV.11	Data Pendapatan Keuangan.....	95
IV.12	Prosentase Wilayah Kerja Ruah Sakit.....	96
IV.13	Pelanggan Rumah Sakit.....	98
IV.14	Data Pelanggan Layanan Baru Rumah Sakit.....	99
IV.15	Kepuasan Pelanggan Rumah Sakit.....	104
IV.16	Rasio euangan.....	108
IV.17	Layanan Baru Rumah Sakit.....	108
IV.18	Data Kegiatan Pasca Pelayanan.....	110
IV.19	Data Pegawai Rumah Sakit.....	112
IV.20	Data Keuangan Rumah Sakit.....	113
IV.21	Ringkasan Hasil Penelitian.....	120

DAFTAR GRAFIK

	Halaman
I.1 Grafik Kunjungan Rumah Sakit.....	7
I.2 Grafik Pendapatan Rumah Sakit.....	9
I.3 Grafik Kepuasan Masyarakat.....	10
IV.1 Grafik Wilayah Kerja Rumah Sakit.....	97
IV.2 Grafik Kunjungan Rumah Sakit.....	98
IV.3 Grafik Pelayanan Obsgyn.....	100
IV.4 Grafik Pelayanan Bedah Central.....	101
IV.5 Grafik Pelayanan Bedah Mulut.....	102

DAFTAR SKEMA

	Halaman
II.1. Kerangka Balanced Scorecard.....	29
II. 2. Perspektif Pelanggan.....	34
II.3 Pembelajaran dan pertumbuhan.....	39
II.4 Kerangka Berpikir Balanced Score Card.....	47