

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARDS* (BSC) DI RSUD CILEUNGSI

INDAH LESTARININGSIH



PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA¹

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul Analisis Penerapan *Balanced Scorecards* (BSC) di RSUD Cileungsi adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Indah Lestariningsih
NIM K1501212211

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

INDAH LESTARININGSIH. Analisis Penerapan *Balanced Scorecards* (BSC) di RSUD Cileungsi. Dibimbing oleh YUDHA HERYAWAN ASNAWI dan IMAM TEGUH SAPTONO.

@Hak cipta milik IPB University

Rumah sakit adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna. Setiap rumah sakit harus menyelenggarakan tata kelola rumah sakit dan tata kelola klinis yang baik. Kualitas pelayanan merupakan konsep dari suatu pengukuran kualitas pelayanan kesehatan yang terdiri dari kehandalan, ketanggapan, keyakinan atau jaminan, perhatian, dan tampilan fisik atau berwujud. Sebagai salah satu organisasi publik yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat, keberhasilan rumah sakit diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu rumah sakit harus menetapkan indikator-indikator dan target pengukuran kinerja yang berorientasi kepada masyarakat. Di antara berbagai metode untuk mengevaluasi dan mengarahkan organisasi, *balanced scorecard* yang berfokus pada implementasi strategi adalah satu-satunya metode yang mencerminkan pengukuran kinerja yang efektif dari bagian-bagian organisasi terhadap pengukuran kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi indikator kinerja, melakukan analisis dan evaluasi kinerja, menentukan tujuan strategis, dan melakukan implementasi KPI yang disusun berdasarkan perspektif *balanced scorecards* menggunakan data *history*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja Rumah Sakit dapat diukur menggunakan framework *balanced scorecards* pada perspektif pelanggan, keuangan, bisnis proses, pertumbuhan dan pembelajaran. KPI yang disusun dapat diimplementasikan di Rumah Sakit dengan evaluasi dan monitoring secara periodik dalam kerangka penjaminan mutu dan keselamatan pasien. Rumah Sakit sebagai unit bisnis, dalam pengembangan.

Dalam menjalankan fungsinya, rumah sakit dapat mengadopsi prinsip-prinsip manajemen dan operasional berbasis bisnis guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing institusi. Namun demikian, rumah sakit, khususnya yang dimiliki oleh pemerintah, tetap memiliki mandat utama sebagai penyelenggara pelayanan publik di bidang kesehatan. Oleh karena itu, orientasi terhadap profitabilitas dan keberlanjutan usaha harus senantiasa diseimbangkan dengan komitmen terhadap aksesibilitas dan mutu layanan kesehatan bagi seluruh lapisan masyarakat. Dalam konteks ini, pengembangan rumah sakit sebagai entitas yang adaptif dan profesional tidak boleh mengesampingkan prinsip keadilan sosial, keterjangkauan biaya, serta akuntabilitas publik yang menjadi fondasi utama dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan nasional.

Kata kunci: AHP, *Balanced Scorecards*, Metode Delphi, Pengukuran Kinerja, Rumah Sakit.



SUMMARY

INDAH LESTARININGSIH. Analyzed of Implementation Balanced Scorecards (BSC) at Cileungsi Hospital. Supervised by YUDHA HERYAWAN ASNAWI and IMAM TEGUH SAPTONO.

@Hak cipta milik IPB University

Hospitals are healthcare facilities that provide comprehensive individual healthcare services. Every hospital must implement good hospital management and clinical management. Service quality is a concept of measuring healthcare service quality, which consists of reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibles. As one of the public organizations established with the aim of providing healthcare services to the community, the success of a hospital is measured through the effectiveness and efficiency of its services to the community. Therefore, hospitals must establish indicators and performance measurement targets that are community-oriented. Among the various methods for evaluating and directing organizations, the balanced scorecard, which focuses on strategy implementation, is the only method that reflects effective performance measurement of organizational units against overall organizational performance measurement. This study aims to identify performance indicators, conduct performance analysis and evaluation, determine strategic objectives, and implement KPIs developed based on the balanced scorecard perspective using historical data.

The analysis results indicate that hospital performance can be measured using the balanced scorecard framework across the customer, financial, business process, growth, and learning perspectives. The developed KPIs can be implemented in hospitals with periodic evaluation and monitoring within the framework of quality assurance and patient safety. Hospitals, as business units, are in the process of development. In performing their functions, hospitals can adopt business-based management and operational principles to enhance institutional efficiency, effectiveness, and competitiveness.

However, hospitals, especially those owned by the government, still have the primary mandate as providers of public health services. Therefore, the orientation toward profitability and business sustainability must always be balanced with a commitment to accessibility and quality of health services for all segments of society. In this context, the development of hospitals as adaptive and professional entities must not overlook the principles of social justice, affordability, and public accountability, which form the foundation of national healthcare service delivery.

Keywords: AHP, Balanced Scorecards, Delphi Method, Hospitals, Performance Measurement.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2025 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARDS* (BSC) DI RSUD CILEUNGSI

INDAH LESTARININGSIH

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Prof. Dr. Ir. Harianto, M.S.
2. Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Tesis : Analisis Penerapan *Balanced Scorecards* (BSC)
di RSUD Cileungsi
Nama : Indah Lestariningsih
NIM : K1501212211

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi, M.M.



Pembimbing 2:
Dr. Ir. Imam Teguh Saptono, M.M.

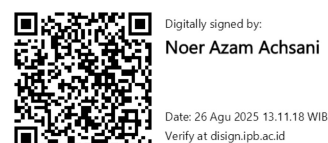


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 19600916 198601 1 001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP 1968122919920 3 1016



Tanggal Ujian Tesis : 26 Juli 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *subhanahu wa ta'ala* atas segala karunia-Nya sehingga tesis dengan judul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecards* (BSC) di RSUD Cileungsi” dapat diselesaikan dengan baik.

Terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi, M.M. dan Bapak Dr. Ir. Imam Teguh Saptono, M.M., selaku pembimbing yang telah banyak memberi saran dan arahan dalam penulisan karya ilmiah ini. Ungkapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada orang tua, suami dan anak-anak, seluruh keluarga, rekan sejawat Fisikawan Medik yang selalu memberi semangat, dan teman-teman SB IPB khususnya angkatan E81 atas segala dukungannya dalam menyelesaikan karya ilmiah ini. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki banyak kekurangan baik dari segi substansi maupun susunan tata bahasa karena keterbatasan dalam waktu, ilmu, serta pustaka yang ditinjau. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca untuk penulisan karya ilmiah yang lebih baik di masa yang akan datang. Akhir kata semoga tesis ini dapat membawa manfaat bagi banyak pihak.

Bogor, Agustus 2025

Indah Lestariningsih

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Konsep <i>Balanced Scorecards</i> (BSC)	6
2.2 Perspektif <i>Balanced Scorecards</i> (BSC)	7
2.3 Membangun <i>Balanced Scorecards</i> (BSC)	9
2.4 Pengukuran Kinerja	9
2.5 Faktor Internal dan Eksternal	10
2.6 Kajian Penelitian Terdahulu	11
2.7 Kerangka Pemikiran	16
III METODE PENELITIAN	18
3.1 Waktu dan Tempat	18
3.2 Jenis dan Sumber Data	18
3.3 Metode Analisis Data	18
3.4 Alur Penelitian	23
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	25
4.1 Identifikasi Indikator Kinerja Rumah Sakit	25
4.2 Kinerja Rumah Sakit Berdasarkan Perspektif BSC	37
4.3 Perumusan Tujuan Strategis Rumah Sakit	63
4.4 Perumusan KPI (<i>Key Performance Indicator</i>) Rumah Sakit	70
4.5 Implikasi Manajerial	76
V SIMPULAN DAN SARAN	78
5.1 Simpulan	78
5.2 Saran	78
5.3 Keterbatasan Penelitian	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	83
RIWAYAT HIDUP	94



DAFTAR TABEL

1	Indikator kinerja RSUD Cileungsi	4
2	Hasil penelitian <i>balanced scorecards</i> metode <i>systematic review</i>	11
3	Hasil penelitian <i>balanced scorecards</i> di rumah sakit	12
4	Hasil penelitian pengukuran KPI menggunakan BSC	14
5	Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal di RSUD Cileungsi	19
6	Variabel kinerja keuangan	20
7	Variabel bisnis proses rumah sakit	20
8	Variabel perspektif pelanggan	21
9	Variabel pertumbuhan dan pembelajaran	21
10	Tingkat efisiensi rumah sakit	26
11	Hasil analisis matriks IFE	28
12	Hasil analisis Matriks EFE	31
13	Luas matriks dan prioritas strategi	36
14	Statistik rasio keuangan RSUD Cileungsi	37
15	Skor rasio lancar	38
16	Skor rasio kas	39
17	Skor periode penagihan piutang	40
18	Skor rasio perputaran aset tetap	41
19	Skor rasio perputaran persediaan	42
20	Tingkat efisiensi layanan rawat inap	44
21	Tren GDR menggunakan Regresi Linier	50
22	Tren NDR menggunakan Regresi Linier	50
23	Survei kepuasan pasien	56
24	Data keluar masuk pegawai RSUD Cileungsi	59
25	Matriks <i>Balanced Scorecards</i> RSUD Cileungsi	63
26	Karakteristik responden pengisian nilai prioritas	67
27	Prioritas Perspektif <i>Balanced Scorecards</i> dan Tujuan Strategis	67
28	KPI Pada Perspektif <i>Balanced Scorecards</i>	70
29	Setting target KPI	72



DAFTAR GAMBAR

1	Kerangka pemikiran	17
2	Alur penelitian	24
3	Grafik kunjungan pasien rawat inap	26
4	Grafik pendapatan RSUD Cileungsi	27
5	Matriks IE	33
6	Matriks SWOT	35
7	Diagram SWOT	36
8	Grafik rasio lancar pe\$riode\$ 2019 - 2023	38
9	Grafik rasio kas periode 2019 - 2023	39
10	Grafik periode penagihan piutang	40
11	Grafik perputaran aset tetap	41
12	Grafik perputaran persediaan periode 2019-2023	42
13	Grafik Prosentase BOR periode 2019-2023	45
14	Grafik AvLOS periode 2019 - 2023	46
15	Grafik TOI periode 2019 – 2023	46
16	Grafik BTO pe\$riode\$ 2019-2023	47
17	Grafik GDR pe\$riode\$ 2019-2023	48
18	Grafik NDR periode 2019-2023	49
19	Grafik Barber Johnson Periode 2021 - 2023	51
20	Kunjungan pasien rawat jalan tahun 2019-2023	53
21	Grafik kunjungan pasien baru dan lama IRJ tahun 2023	57
22	Hubungan Sebab Akibat dalam Perspektif <i>Balanced Scorecards</i>	65
23	Peta Strategi RSUD Cileungsi	66

DAFTAR LAMPIRAN

1	Form K. 01 Kuesioner Pemahaman Visi, Misi, dan Tujuan RSUD Cileungsi	84
2	Form K. 02 Kuesioner SWOT RSUD Cileungsi	86
3	Form K. 03 Kuesioner AHP RSUD Cileungsi	89
4	Matriks Penilaian Pendapat Gabungan	93