



**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK
UKUR PENILAIAN KINERJA PADA BADAN USAHA
BERBENTUK RUMAH SAKIT (STUDI KASUS
PADA RUMAH SAKIT UMUM
DAERAH BANGIL)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Aryo Prakoso
NIM 050810391069

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2009**



**BALANCED SCORECARD APPLICATION AS MEASUREMENT
PERFORMANCE ASSESSMENT OF HOSPITAL
CORPORATION (CASE STUDY OF PUBLIC
REGION HOSPITAL OF
BANGIL)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Aryo Prakoso
NIM 050810391069

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2009**

JUDUL SKRIPSI

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR
PENILAIAN KINERJA PADA BADAN USAHA BERBENTUK RUMAH
SAKIT (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Bangil)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : ARYO PRAKOSO
NIM : 050810391069
Jurusan : AKUNTANSI - NR

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

22 JUNI 2009

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan
guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas
Jember.

Susunan Panitia Peng

1. Ketua : Dr. Alwan S. K, SE, M.Si, Ak :
NIP. 132 299 103
2. Sekretaris : Drs. Wasito, M.Si, Ak :
NIP. 131 966 372
3. Anggota 1 : Hendrawan S. P, SE, M.Si, Ak :
NIP. 132 300 677
4. Anggota 2 : Drs. Imam Mas'ud, MM, Ak :
NIP. 131 832 326

Mengetahui/Menyetujui,
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan

Prof. Dr. H. MOH. SALEH, M.Sc

NIP. 131 417 212

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ARYO PRAKOSO

NIM : 050810391069

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul **“Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja Pada Badan Usaha Berbentuk Rumah Sakit (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Bangil)”** adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika disebutkan sumbernya dan belum pernah diajarkan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 02 Juni 2009

Yang menyatakan,

ARYO PRAKOSO
NIM. 050810391069

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI TOLOK UKUR
PENILAIAN KINERJA PADA BADAN USAHA BERBENTUK RUMAH
SAKIT (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Bangil)

Nama Mahasiswa : ARYO PRAKOSO
NIM : 050810391069
Jurusan : S-1 AKUNTANSI/ NR
Tanggal Persetujuan : 02 Juni 2009

Pembimbing I

Pembimbing II

Hendrawan S. P, SE, M.Si, Ak
NIP. 132 300 677

Drs. Imam Mas'ud, M.M, Ak
NIP 131 832 326

Ketua Program Studi
Akuntansi Non Reguler

Drs. Sudarno, M. Si, Ak
NIP. 131 832 327

PERSEMBAHAN

Dengan penuh syukur kupersembahkan skripsi ini teruntuk :

**ALLAH SWT Yang Memberikanku petunjuk, kekuatan,
kemampuan, rahmat dan hidayah;
Invincible hand yang telah banyak mEmbantuku
Alm BabE Dwi Suparno in heaven,,Thanks for supportnya..
mama Sri Handayani tercinta YANG TAK PERNAH LELAH
MEMBIMBING DAN MENDOAKANKU;
Aku, yang Selalu BERDIRI di kedua KaKiku..
Gendut Aulia “Editor”ku yang tak pernah Lelah selalu
membantu dan mensupportku..
GURU-GURU ku dari TK sampai PT terhormat Yang Telah
Memberikan ILMU YANG TAK TERNILAI HARGANYA..
Teman Teman “ARWAH” + Ikan LeLE yang Selalu
MemBerikan Semangat dan mOtivasi
serta ReKan ReKan dan SEMUA PIHAK Yang Membutuhkan
Karya Ini Untuk TUJUAN MULIA.**

MOTTO

I SaiD :
“Bismillah”
and i can do evrythink

**SaaT Pagi, Siang, Sore, Malam, BerGanti Pagi
Lagi..Tanpa tersadar Tlah MelAluinya..
Belive iT
(by MY self)**

Where is The WanT there IS The WaY

(By My self)

BerJalan, BerlikU, AtaS, BawaH, SeHat, Sakit, PerPutaraN HidUp

I SaiD : JUST Do IT BRo !

(By My SelF)

ABSTRACT

Balanced Scorecard represent performance measurement method used to balance among financial and non financial aspect. To measure company performance, proper measure devide needed to maintain company facing business competition. In Balanced Scorecard there are four perspectives, that is: financial perspektive, customer perspective, internal buisness process, and growth and learning perrerspective. According to these view. The formulation of research in How Public Hospital of Bangil performancess when measured by Balanced Scorecard. Data collecting of this research use observation thecnique, interview and quistionnaire instrument. Data management conducted by two methode, first, qualiative method (evaluate cases based on the analyzed data/fact), and quantitative method (of these fourth perspectives, that is : finance, customer, internal business/process, and growth and learning). Problem alternative and solving methods of this research use Balanced Scorecard. Vision analysis as first step, mission and company strategy, analyze company environment by SWOT analysis, determine the alternative strategy and each scheme of perspectives, determine the alternative strategy and each scheme of perspectives, determine lead and lag indicator, then doing the measurement. Based on interpretation and analysis result will be made a conclusion. Then will be given relevant suggestions to the company. Result or research concluded that Balanced Scorecard usage in Public Region Hospital in Bangil suggested intently in order to formulate, explain and measure strategy and action that have to be run to reach mission and vision of Public Region Hospital of Bangil wich have been specified previously either financial or non financial factor.

Keyword : *Balanced, Scorecard, SWOT Analysis*

ABSTRAK

Balanced scorecard merupakan metode pengukuran kinerja yang diterapkan dalam upaya menyeimbangkan antara aspek finansial maupun aspek non finansial. Untuk mengukur kinerja suatu perusahaan diperlukan alat pengukuran yang tepat agar perusahaan tersebut mampu bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis yang cukup kompetitif saat ini. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif bisnis internal (*internal business proses*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Berdasarkan uraian diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Bangil apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Dalam mengumpulkan data-data observasi, penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara dan instrument kuesioner. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu metode kualitatif yang dilakukan dengan cara mengevaluasi tentang kejadian-kejadian berdasarkan data-data/fakta yang telah diteliti, dan menggunakan metode kuantitatif terhadap keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, bisnis/proses internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Alternatif dan metode pemecahan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dimana langkah awal yang dilakukan adalah menganalisa visi, misi serta strategi perusahaan, menganalisa lingkungan perusahaan dengan menggunakan *SWOT Analisis*, menentukan strategi alternatif dan perancangan masing-masing perspektif dari *balanced scorecard*, menentukan *lead* dan *lag* indikator, kemudian melakukan pengukuran. Berdasarkan hasil interpretasi dan analisa yang dilakukan akan ditarik simpulan. Selanjutnya akan diberikan saran-saran yang relevan bagi pihak perusahaan. Hasil penelitian dapat disimpulkan penggunaan *Balanced Scorecard* di RSUD Bangil sangat disarankan karena dapat menjabarkan, menjelaskan dan mengukur strategi dan aksi yang harus dijalankan rumah sakit untuk mencapai visi dan misi RSUD Bangil yang telah ditetapkan sebelumnya baik dari faktor finansial dan faktor non finansial.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, *SWOT Analysis*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum. Wr. Wb.

Puji syukur hanya untuk Allah SWT yang telah melimpahkan karunia, taufiq, rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat disusun dan diselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan. Sholawat dan salam semoga tetap turunkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabatnya.

Dengan selesainya skripsi ini, penulis sepenuhnya mengakui dan menyadari bahwa upaya, doa serta dukungan, arahan, dan bimbingan dari keluarga maupun dosen pembimbing serta pihak-pihak lainnya sehingga skripsi ini dapat selesai sesuai dengan yang direncanakan, meskipun penulis sadar bahwa tanggung jawab skripsi ini ada pada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan sepenuh hati yang ikhlas penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember, Bapak Prof. Dr. H. Moh. Saleh, M.Sc, atas kesempatan yang diberikan kepada penulis menjadi mahasiswa Akuntansi Non Reguler Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Wasito, M.Si, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi,
3. Ibu Dra. Ririn Irmadariani, M. Si, Ak, selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Reguler atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan selama menempuh studi.
4. Bapak Drs. Sudarno, M.Si, Ak, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Non Reguler atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan selama menempuh studi.
5. Ibu Indah P., SE, M.Si, Ak, selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Non Reguler atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan selama menempuh studi.
6. Bapak Hendrawan Santoso Putra, SE, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing I,

7. Bapak Drs. Imam Mas'ud, M.M, Ak, Selaku Dosen Pembimbing II penulis mengucapkan banyak terima kasih atas ketelitian beliau telah senantiasa mengarahkan, serta saran yang konstruktif dalam penyempurnaan skripsi ini
8. Seluruh dosen-dosen di Fakultas Ekonomi khususnya Jurusan Akuntansi P. Imam Mas'ud, P. Agung, P. Alwan, P. Rohman, P. Djoko, P. Wahyu, Mas Taufik, B. Maria, Mbak Nia dan seluruh Dosen Akuntansi lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis ucapkan banyak terima kasih atas ilmu yang telah diberikan dan bimbingannya.
9. Pimpinan dan para karyawan administrasi Fakultas Ekonomi B. Manis. Mas Mad, B. Farida, P. Kanip, P.kholili, dan lain-lain penulis haturkan banyak terima kasih.
10. Pimpinan RSUD Bangil yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan penelitian.
11. Dokter Aris yang telah memberikan kesediaan meluangkan waktu, membantu dan membimbing serta bantuannya dalam penyelesaian Tugas Akhir ini. Terima kasih Sebesar-besarnya Pak.
12. Staf dan Karyawan RSUD Bangil yang telah membantu, memberikan data, serta keramahannya, *Matur Nuwun.*
13. Rasa hormat dan terima kasih buanyak secara khusus saya haturkan kepada *mama* Sri Handayani dan Alm Dwi Suparno, *terima kasih ya Ma.....* yang selalu melakukan yang terbaik agar aku menjadi yang terbaik dan selalu ada buatku.....*jangan lelah mendoakan aku.....*
14. Saudara saudaraku, Ponakanku "Ican", yang Memberikan Hiburan dan keramaian di mana-mana.
15. Aulia Ayu yang penuh kesabaran, kerja keras, tak lelah menemaniku, Terima kasih atas kasih sayang dan pengertiannya serta bantuannya yang teramat

berarti untuk menyelesaikan studi dan menyelesaikan skripsi ini. *We Are Team Work*.

16. Tante Lily "LeLe" Agustin, Special Thanks banyak buat bantuan, Smangat, nasehatnya.

17. Guru-Guru di TK Dharma Indria, SDN Sumber Sari 3, SLTPN 3 Jember, SMUN 2 Jember, terima kasih banyak atas jasa dan nilai-nilai moral yang kalian berikan semua.

18. Sahabat-sahabat Kecilku Arek "Arwah", Andy, Rina, Widya, Hesti, yang selalu *supported* menjadi orang sukses. BrianD, Indah, Dihiana "Dhin Dhin" thanks bantuannya waktu di UNAIR *and* keliling Surabaya.

19. Sahabat-sahabat Akuntansi yang paling baik, oM Fitrah, Icha 'Tante ica', Aris 'ayis ndut', Oni 'Mentul, Mb Nurul; ...THANKS for being my Best friend...., Om Alvin, Om Lalu, Leo, Heri, Fitrah, Habibi, Rian, Oni...SUKSES *cepat seminar skripsi trus lulus y !! Dek Dieni mgt 07', dek Gesti 08', Dhephie' mgt, Dewi mgt*, thanks Spiritnya.... semoga persahabatan ini tetap terjalin walaupun udah g' bersama-sama.

20. Rekan HIMA_NR yang telah banyak memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat berharga. Lanjutkan!!.

21. Temen-temen seperjuangan Akuntansi Non Reguler maupun Reguler angkatan 2005 dan mbak n mas transfer SEMANGAT dan SUKSES.....

22. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara langsung maupun tidak langsung yang telah ikut andil dalam penulisan skripsi ini.

Semoga Allah SWT senantiasa mengampuni dan mencatat amal kita sebagai amal yang diridhoi-Nya, serta senantiasa memberikan karunia rahmat, taufiq dan hidayahNya kepada kita semua. Akhir kata penulis menyadari sepenuhnya bahwa

sebagai manusia pasti tidak luput dari salah dan khilaf, oleh karena itu dengan sepenuh hati penulis memohon maaf yang sebesar-besarnya. Sekian terima kasih.

Wassalamu'aliikum Wr.Wb.

Jember, 2 Juni 2009

Penulis,

Aryo Prakoso

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
ABSTRAC	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5
2.1.1 Pengukuran Kinerja	5
a. Pengertian Pengukuran Kinerja	5
b. Manfaat Pengukuran Kinerja	5
2.1.2 Balanced Scorecard	6
a. Pengertian Balanced Scorecard	6
b. Empat Perspektif Balanced Scorecard	11
1) Perspektif Keuangan	11
2) Perspektif Pelanggan	12
3) Perspektif Proses Bisnis Internal	15
4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	16
c. Visi, Misi dan Strategi	17
d. Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard	20
e. Hubungan Sebab Akibat	24
f. Keunggulan Balanced Scorecard	25
2.2 Penelitian Terdahulu	26
2.3 Kerangka Penelitian	28
BAB 3. METODE PENELITIAN	29
3.1 Pendekatan Penelitian	29
3.2 Populasi dan Sampel	29
3.3 Jenis dan Sumber Data	30
3.3.1 Jenis Data	30
3.3.2 Sumber Data	30
3.4 Metode Penerapan Balanced Scorecard	31
3.4.1 Visi, Misi dan Tujuan	31
3.4.2 Analisis SWOT	31
3.4.3 Strategi Alternatif	32

3.4.4 Hubungan Sebab Akibat	32
3.4.5 Lead dan Lag Indikator dari Strategi Alternatif	33
3.5 Ukuran, Target, dan Inisiatif Sasaran Strategis	33
3.6 Analisis Pengukuran Strategis	33
3.7 Data Kuisioner	34
3.7.1 Uji Validitas Data.....	34
3.7.2 Uji Reabilitas Data	34
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	35
4.1.1 Identitas Rumah Sakit	35
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan	35
4.1.3 Nilai Dasar, Tugas Pokok dan Fungsi RSUD Bangil	36
4.1.4 Bidang Usaha	37
4.1.5 Gambaran Umum Responden	38
4.1.6 Kondisi yang Mendukung Penggunaan Balanced Scorecard	38
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	39
4.2.1 Tolok Ukur Kinerja RSUD Bangil	39
a. Kinerja Keuangan	40
b. Kinerja Operasional	41
4.3 Analisis Data	42
4.3.1 Internal Faktor Analisis Summary dan External Faktor Analisis Summary pada RSUD Bangil	42
a. Identifikasi Variabel-Variabel Strategis RSUD Bangil	42
b. Menentukan Alternatif Strategi RSUD Bangil	44
4.3.2 Rencana Strategik Alternatif RSUD Bangil	47
4.3.3 Hubungan Sebab Akibat	50
4.3.4 Ukuran, Target dan Inisiatif Sasaran Strategis	53
a. Perspektif Keuangan	53

b. Perspektif Pelanggan	54
c. Perspektif Bisnis Internal	56
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	58
4.4 Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard	65
4.4.1 Perspektif Keuangan	65
4.4.2 Perspektif Pelanggan	67
4.4.3 Perspektif Bisnis Internal	69
4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	69
4.5 Pembahasan	71
4.5.1 Perspektif Keuangan	71
4.5.2 Perspektif Pelanggan	72
4.5.3 Perspektif Bisnis Internal	73
4.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	74
BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN	76
5.1 Simpulan	76
5.2 Keterbatasan	78
5.3 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	xviii

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	: Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuisisioner	38
Tabel 4.2	: Kinerja Keuangan RSUD Bangil	40
Tabel 4.3	: Pendapatan Fungsional dan Belanja Operasional	40
Tabel 4.4	: Kinerja Operasional	41
Tabel 4.5	: <i>Internal Strategic Factory Analysis Summary</i> RSUD Bangil	42
Tabel 4.6	: <i>External Strategic Factory Analysis Summary</i> RSUD Bangil	43
Tabel 4.7	: Martik analisis SWOT	45
Tabel 4.8	: Pembobotan Nilai dan Skor Kepuasan Pasien	56
Tabel 4.9	: Pembobotan Skor Kemampuan Sistem Informasi	59
Tabel 4.10	: Pembobotan Nilai Kepuasan Karyawan	61
Tabel 4.11	: Desain Rancangan Penerapan Balanced Scorecard RSUD Bangil	62
Tabel 4.12	: Uji Reabilitas Data Kepuasan Pelanggan	67
Tabel 4.13	: Uji Validitas data Kepuasan Pelanggan	67
Tabel 4.14	: Jumlah Pasien RSUD Bangil	68
Tabel 4.15	: BOR, BTO, TOI, ALOS, GDR, dan NDR	69
Tabel 4.16	: Uji Reabilitas Kepuasan Karyawan dan Kapabilitas Sistem Informasi	70
Tabel 4.17	: Uji Validitas Kepuasan Karyawan dan Sistem Informasi	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Penjabaran Misi menjadi Sasaran Strategis	7
Gambar 2.2 : <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Strategi Suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis	8
Gambar 2.3 : <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Untuk Menterjemahkan Strategi Kedalam Kerangka Operasional	10
Gambar 2.4 : Perspektif Pelanggan - Ukuran Utama	13
Gambar 2.5 : Rantai Nilai Konsumen Proporsi Nilai Pelanggan	14
Gambar 2.6 : Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik	16
Gambar 2.7 : Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	17
Gambar 2.8 : Diagram Analisis SWOT	23
Gambar 2.9 : Hubungan Sebab Akibat <i>Balanced Scorecard</i>	25
Gambar 2.10: Kerangka Penelitian	28
Gambar 4.1 : Visi, Misi, Strategi dan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	49
Gambar 4.2 : Hubungan Sebab Akibat dari 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	51

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuisioner Tingkat Kepuasan Karyawan RSUD Bangil
- Lampiran 2. Kuisioner Tingkat Kemampuan Sistem Informasi Saat Ini
- Lampiran 3. Kuisioner Tingkat Kepuasan Pasien
- Lampiran 4. Tabulasi Kepuasan Karyawan
- Lampiran 5. Tabulasi Data Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 6. Tabulasi Kapabilitas Sistem Informasi
- Lampiran 7. Hasil Uji Reabilitas Data Kepuasan Karyawan
- Lampiran 8. Hasil Uji validitas Data Kepuasan Karyawan
- Lampiran 9. Hasil Uji Reabilitas Data Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 10. Hasil Uji Validitas data Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 11. Hasil Uji Reabilitas Data Sistem Informasi
- Lampiran 12. Hasil Uji Validitas Data Sistem Informasi
- Lampiran 13. Hasil Evaluasi Hari Perawatan
- Lampiran 14. Hasil Perhitungan Jumlah Pasien
- Lampiran 15. Hasil Perhitungan Jumlah Tempat Tidur
- Lampiran 16. Hasil Perhitungan Jumlah Pendapatan
- Lampiran 17. Hasil Pengukuran Kinerja Operasional
- Lampiran 18. Laporan Aktivitas RSUD Bangil Tahun 2007
- Lampiran 19. Laporan Neraca RSUD Bangil Tahun 2007
- Lampiran 20. Surat penerimaan Penelitian
- Lampiran 21. Surat Selesai Penelitian
- Lampiran 22. Kartu Konsultasi