

SKRIPSI

**ANALISIS KINERJA RAWAT INAP KELAS 3 DI RUMAH SAKIT
SURYA MEDIKA GRESIK BERDASARKAN PERSPEKTIF
*BALANCED SCORECARD***



Oleh :

YANGGA DZIKRIN NUR

**UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
SURABAYA
2016**

SKRIPSI

**ANALISIS KINERJA RAWAT INAP KELAS 3 DI RUMAH SAKIT
SURYA MEDIKA GRESIK BERDASARKAN PERSPEKTIF
*BALANCED SCORECARD***



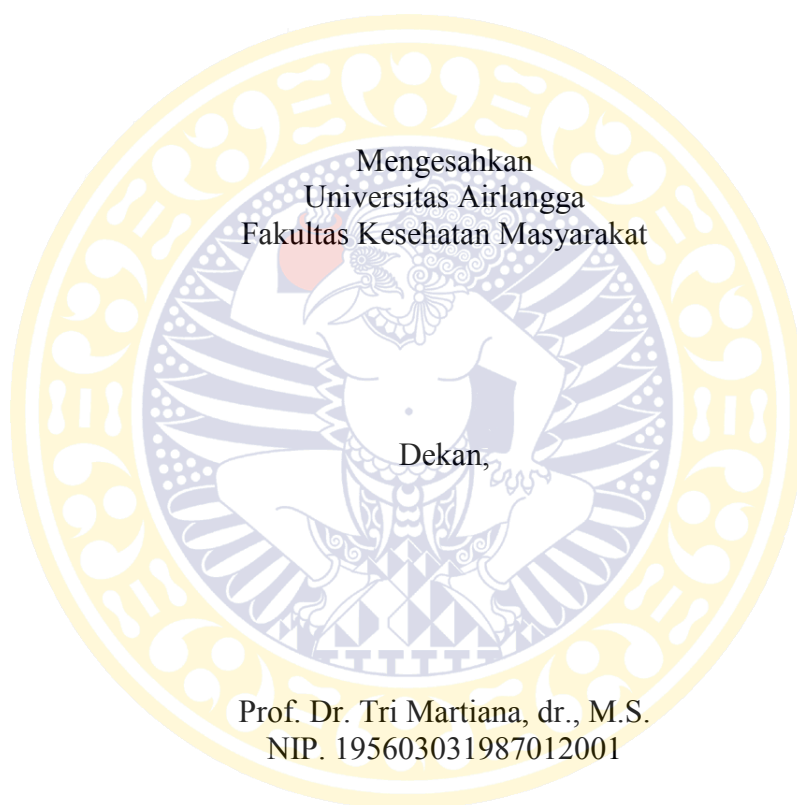
Oleh:

**YANGGA DZIKRIN NUR
NIM. 101111165**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
SURABAYA
2016**

PENGESAHAN

Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga dan
diterima untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Kesehatan Masyarakat (S.KM.)
pada tanggal 19 November 2015



Mengesahkan
Universitas Airlangga
Fakultas Kesehatan Masyarakat

Dekan,

Prof. Dr. Tri Martiana, dr., M.S.
NIP. 195603031987012001

Tim Penguji:

1. Meiriana Ernawati, drh., M.Kes.
2. Dr. Setya Haksama, drg., M.Kes.
3. dr. Sholihul Absor, M.Kes.

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar
Sarjana Kesehatan Masyarakat (S.K.M.)
Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Airlangga

Oleh:

YANGGA DZIKRIN NUR
NIM. 101111165

Surabaya, 07 Januari 2016

Mengetahui,

Ketua Departemen,

Menyetujui,

Pembimbing,

Dr. Setya Haksama, drg., M.Kes.
NIP 196509141996011001

Dr. Setya Haksama, drg., M.Kes.
NIP 196509141996011001

SURAT PERNYATAAN TENTANG ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Yangga Dzikrin Nur
NIM : 101111165
Program Studi : Kesehatan Masyarakat
Fakultas : Kesehatan Masyarakat
Jenjang : Sarjana

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan kegiatan plagiat dalam penulisan skripsi saya yang berjudul:

**ANALISIS KINERJA RAWAT INAP KELAS 3 RUMAH SAKIT SURYA
MEDIKA GRESIK BERDASARKAN PERSPEKTIF BALANCED
SCORECARD**

Apabila suatu saat nanti terbukti melakukan tindakan plagiat, maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Surabaya, 7 Januari 2016

Yangga Dzikrin Nur
NIM. 101111165

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kepada ALLAH SWT atas segala rahmat dan ketentuannya sehingga dapat terselesaikan skripsi yang berjudul “ANALISIS KINERJA RAWAT INAP KELAS 3 RUMAH SAKIT SURYA MEDIKA GRESIK BERDASARKAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD*”, sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan studi di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga dapat terselesaikan dengan baik.

Dalam Skripsi ini dijabarkan bagai mana menganalisis kinerja dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* sehingga nantinya dapat diketahui kinerja di perspektif mana yang baik maupun tidak untuk kemudian menjadi bahan pertimbangan bagi pihak Rumah Sakit Surya Medika Gresik untuk memaksimalkan kinerja Ruang Rawat Inapnya.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Dr.Setya Haksama, drg., M.Kes., selaku dosen pembimbing skripsi dan Ketua Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga yang telah memberikan motivasi, inspirasi, dan bimbingan sehingga skripsi ini terselesaikan dengan baik. Responden yang terhormat, Kepala Instalasi Rawat Inap, Kepala Subbagian Keuangan, keluarga Pasien yang telah bersedia untuk menjadi responden dalam penelitian ini.

Terima kasih dan penghargaan disampaikan pula kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr.Tri Martiana, dr., M.S. selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga;
2. Pihak Rumah Sakit Surya Medika Gresik sebagai tempat penelitian dan beserta keluarga pasien sebagai responden yang berpartisipasi dalam penelitian;
3. Orang tua (Makali Heri Santosa dan Sri Nur Ja'iyah) serta saudara (kak Yuri, kak Eko, kak Dwi dan kak Anik) atas dukungan, masukan, dan motivasi yang diberikan selama ini;
4. Ratna Dwi Wulandari, S.KM., M.Kes sebagai dosen yang baik sekali memberikan motivasi dan bimbingan selama ini;
5. Maya Saridewi sebagai dosen wali yang baik sekali motivasi dan pencerahannya;
6. Seluruh Dosen dan Staf Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga, khususnya Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan;
7. Sahabat Sejati I (Luqman, Arif, Prasetyo), Sahabat Sejati II (Luqman, Anita, Novi, Thoriq, Mega), Sahabat Sejati III (Allen, Adzan, Yanuar, Haris), Sahabat Sejati IV (Bagus, Faris, Riskal), Sahabat Ekonomi Islam (Riza, Fardhan, Afdal, Faris, Rendy, Choirul, Tania, Ratna, Fahri, Ari), DOTA

PLAYER (id : RIP, Snow, Djinn, Haji lulung, jampang, iwak mujaer, Miracle eater, Lion Heart, Tik tik etik, Aquila, Ymir, End, HulaHuluProgear, Bagonk tayep, Xin, tim SNT, tim SW, tim Zie), dan semua teman yang ada di Kesehatan masyarakat terimakasih atas kebersamaan dan dukungannya.

8. Trimakasih kepada “R” atas bantuan dan pengorbanan yang selama ini diberikan.
9. Semua pihak yang belum disebutkan, yang telah membantu kelancaran penyusunan skripsi ini.

Semoga Allah SWT, memberikan balasan pahala atas segala amal yang telah diberikan dan semoga skripsi ini berguna baik bagi diri penulis maupun pihak lain yang memanfaatkannya. Amin.

Surabaya, Januari 2016



ABSTRACT

Surya Medika Gresik was a hospital which started its operation in the beginning of 2014. In-patient room data grade 3 had a bed occupancy rate that was below standard and had recorded fluctuated decline in the year 2014. This research focuses on the development of in-patient room grade 3 performance using the balance scorecard.

This research was descriptive observational study with cross sectional design. The total respondents of 50 people consist of the head of the in-patient installation, the head of finance division and the patient's family which has been in waiting for a minimum of 2 days. The instruments of research was interviews, questionnaires and checklists.

The variables in this research was categorized accordingly to the balance scorecard scheme. The aspect of growth and education consists of employee training, availability of medical equipment and room hygiene. The aspect of internal business consists of the service scheme, standart operational procedure and the punctuality of the doctor's visiting hours. The consumer aspect consists of reliability, assurance, tangible, empathy and responsibility. The aspect of finance consists of documentation of financial reports, financial staffs, monitoring and evaluation.

The scoring and weighting results showed that the aspect of growth and education had a score of 0.9, whereas the aspect of internal business was -1.6 which falls under the not good category. The customer aspect scores -0.25 which also falls under the not good category whereas the financial aspect had a score of 0.05.

Only two aspects scores under the category of "good", those aspects were; growth and education, and finance. Further attention should be placed on hiring cleaning services, socialization of standart operational procedure, creation of service scheme, doctor's punctuality, increase the quality of services, and optimizing monitoring and evaluation.

Keywords: Balanced scorecard, in-patient room performance

ABSTRAK

Rumah Sakit Surya Medika Gresik merupakan rumah sakit swasta yang mulai beroperasi pada awal tahun 2014. Data Ruang Rawat Inap Kelas 3 memiliki nilai *Bed Occupancy Rate* dibawah standart dan mengalami penurunan secara fluktuatif pada tahun 2014. Oleh karena itu penelitian ini membahas kinerja Ruang Rawat Inap Kelas 3 menggunakan alat manajemen yaitu *balanced scorecard*.

Penelitian ini bersifat deskriptif observasional dengan rancang bangun *cross sectional*. Responden yaitu Kepala Instalasi Rawat Inap, Kepala Subbagian Keuangan, dan Keluarga Pasien yang sedang menunggu minimal 2 hari dengan besar sampel 50 orang. Instrumen penelitian menggunakan panduan wawancara, kuesioner, dan checklist.

Variabel dalam penelitian ini dibedakan menurut kerangka *balanced scorecard*. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdiri atas Diklat karyawan, Kelengkapan alat medis, dan kebersihan ruang. Pada perspektif bisnis internal terdiri atas Skema alur pelayanan, SOP, dan ketepatan waktu jam kunjung Dokter. Pada perspektif pelanggan terdiri dari *reliability, assurance, tangible, empathy, responsibility*. Pada perspektif keuangan terdiri atas Dokumentasi laporan keuangan, Personalia keuangan, Monitoring, dan Evaluasi.

Hasil skoring dan pembobotan menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 0,9 termasuk kategori baik, perspektif bisnis internal -1,6 termasuk kategori sangat tidak baik, perspektif pelanggan -0,25 termasuk kategori tidak baik, dan perspektif keuangan 0,05 termasuk kategori baik.

Kesimpulan yang dapat diambil adalah hanya dua perspektif yang bernilai positif yaitu pertumbuhan dan pembelajaran dan keuangan. Saran dari penelitian ini adalah mempekerjakan tenaga kebersihan, membuat dan mensosialisasikan SOP, membuat skema alur pelayanan, meningkatkan kedisiplinan dokter, melakukan pelatihan mutu pelayanan, meningkatkan intensitas monitoring dan evaluasi.

Kata kunci : *balanced scorecard*, kinerja ruang rawat inap, jasa

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
KATA PENGANTAR	v
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
DAFTAR SINGKATAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Penyebab Masalah	6
1.3. Perumusan Masalah	7
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.4.1 Tujuan Umum	7
1.4.2 Tujuan Khusus	7
1.5. Manfaat Penelitian	7
1.5.1 Manfaat Teoritis	7
1.5.2 Manfaat Praktis	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Rumah Sakit	9
2.1.1 Pengertian Rumah Sakit	9
2.1.2 Tujuan Rumah Sakit	10
2.1.3 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit	10
2.1.4 Jenis Rumah Sakit	11
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.1 Pengertian	13
2.2.2 <i>Balanced scorecard</i> sebagai sistem manajemen strategis	17
2.2.3 Hubungan <i>Balanced scorecard</i> dengan visi, misi dan strategi	18
2.2.4 <i>Balanced Scorecard</i> dan sisem pengukuran kinerja bisnis	21
2.2.5 Keseimbangan sasaran strategik	21
2.2.6 Aspek-aspek yang diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i> ..	23
2.3. Kinerja	32
2.4. Penilaian Kinerja menurut DEPKES	34
2.5. Mutu Pelayanan	36
2.5.1 Pengertian Mutu	36

2.5.2 Pengertian Mutu Pelayanan Kesehatan	36
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	42
3.1. Kerangka Konseptual	42
3.2. Penjelasan Kerangka Konseptual	43
BAB IV METODE PENELITIAN	44
4.1 Jenis dan Rancang Bangun Penelitian	44
4.2 Populasi	44
4.3 Sampel Penelitian	44
4.4 Lokasi dan Waktu Penelitian	44
4.4.1 Lokasi Penelitian	44
4.4.2 Waktu Penelitian	44
4.5 Variabel Penelitian	45
4.5.1 Variabel	46
4.5.2 Kerangka Operasional	47
4.5.2 Definisi Operasional	48
4.6 Prosedur pengambilan data	60
4.7 Cara Pengelolahan dan analisis data	61
4.7.1 Skala	61
4.7.2 Skala Nilai/Skor	61
4.7.3 Bobot	61
4.7.4 Hasil Akhir	62
BAB V HASIL	64
5.1 Gambaran Umum Rumah Sakit Surya Medika Gresik	64
5.1.1 Sejarah Rumah Sakit Surya Medika Gresik	64
5.1.2 Visi dan Misi Rumah Sakit Surya Medika Gresik	65
5.1.3 Jumlah Karyawan di Rumah Sakit Surya Medika Gresik	66
5.1.4 Struktur Organisasi Rumah Sakit Surya Medika Gresik	67
5.2 Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	68
5.2.1 Hasil survei perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran	71
5.2.2 Tabel Skala data perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran	72
5.2.3 Akumulasi hasil skoring dan pembobotan perpspektif pertumbuhan dan pembelajran	72
5.3 Perspektif Bisnis internal	72
5.3.1 Rekap hasil survei perspektif bisnis internal	73
5.3.2 Tabel Skala data perspektif bisnis internal	73
5.3.3 Akumulasi Hasil Skoring dan pembobotan	74
5.4 Perspektif pelanggan	74
5.4.1 Karakteristik responden	74
5.4.2 Hasil survei	75
5.4.3 Tabel skala perseptif pelanggan	76
5.4.4 Akumulasi hasil skoring dan pembobotan perspektif Pelanggan	78

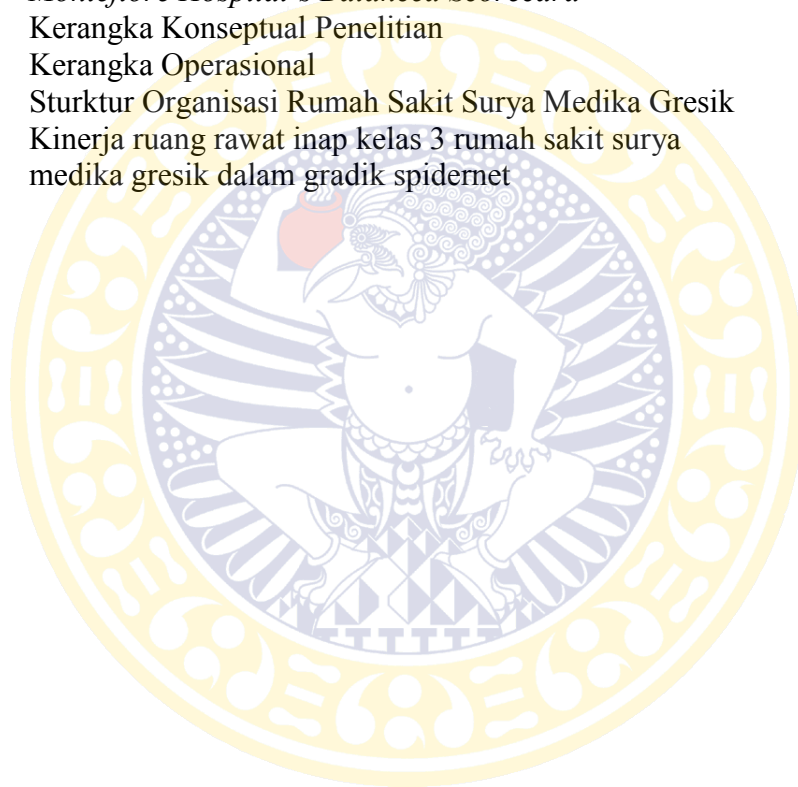
5.5 Perspektif Keuangan	79
5.5.1 Rekap hasil survei perspektif keuangan	79
5.5.2 Tabel Skala data perspektif keuangan	80
5.5.3 Akumulasi hasil skoring dan pembobotan perspektif Keuangan	81
5.6 Hasil akhir akumulasi skoring dan pembobotan	81
BAB VI PEMBAHASAN	83
6.1 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	83
6.1.1 Diklat Karyawan Sesuai Tugas & Fungsi	83
6.1.2 Kebersihan Ruang	84
6.1.3 Kelengkapan Alat Medis	85
6.2 Perspektif Bisnis internal	86
6.2.1 Skema Alur Pelayanan	86
6.2.2 Ketersediaan dan kepatuhan terhadap SOP	87
6.2.3 Ketepatan waktu jam kunjung dokter	88
6.3 Perspektif pelanggan	89
6.3.1 <i>Reliability</i>	90
6.3.2 <i>Assurance</i>	90
6.3.3 <i>Tangible</i>	90
6.3.4 <i>Empathy</i>	91
6.3.5 <i>Responsiveness</i>	92
6.4 Perspektif Keuangan	92
6.4.1 Evaluasi	93
6.4.2 Monitoring	93
6.4.3 Dokumentasi laporan keuangan	94
6.4.4 Personalia keuangan	94
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	95
7.1 Kesimpulan	95
7.1.1 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	95
7.1.2 Perspektif Bisnis Internal	95
7.1.3 Perspektif Pelanggan	95
7.1.4 Perspektif keuangan	96
7.2 Saran	96
7.2.1 Untuk Rumah Sakit Surya Medika	97
7.2.2 Untuk Penelitian Selanjutnya	98
DAFTAR PUSTAKA	99
LAMPIRAN	100

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
1.1	Nilai <i>Bed Occupancy rate</i> rawat inap kelas 3 Rumah Sakit Surya Medika Gresik Tahun 2014	4
4.2	Definisi Operasional	44
5.1	Jumlah Karyawan Rumah Sakit Surya Medika Gresik ..	68
5.2	Jumlah dan jenis pelatihan perawat rawat inap kelas 3	70
5.3	Kelengkapan alat medis Rumah Sakit Surya Medika Gresik erdasarkan PMK no.56 tahun 2014	71
5.4	Tabel Skala data perspektif pertumbuhan dan Pembelajaran	73
5.5	Akumulasi hasil skoring dan pembobotan perspektif pertumbuhan dan pembelajara	74
5.6	Tabel Skala data perspektif bisnis internal	75
5.7	Akumulasi hasil skoring dan pembobotan perspektif bisnis Internal	76
5.8	karakteristik sampel responden perspektif pelanggan	77
5.9	Hasil survei sampel responden perspektif pelanggan	78
5.10	Tabel skala perspektif pelanggan	79
5.11	Akumulasi hasil skoring dan pembobotan perspektif Pelanggan	80
5.12	Tabel skala data perspektif keuangan	83
5.13	Akumulasi hasil skoring dan pembobotan perspektif Keuangan	83
5.14	Tabel akumulasi hasil skoring dan pembobotan untuk setiap perspektif	84

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
1.1	Identifikasi rendahnya BOR di Rumah Sakit Surya Medika Gresik	6
2.1	<i>The Balanced Scorecard</i>	15
2.3	<i>Core measurement group</i>	26
2.4	Customer Value Proposition	27
2.5	Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Generik	28
2.6	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: kerangka kerja	31
2.7	<i>Montefiore Hospital's Balanced Scorecard</i>	34
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	44
4.1	Kerangka Operasional	50
5.1	Struktur Organisasi Rumah Sakit Surya Medika Gresik	69
5.2	Kinerja ruang rawat inap kelas 3 rumah sakit surya medika gresik dalam gradik spidernet	93



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul Lampiran	Halaman
1	Surat izin penelitian	100
2	Sertifikat uji etik	101
3	Penjelasan subyek penelitian	102
4	Persetujuan setelah penelitian/ <i>informed concent</i>	103
5	Panduan wawancara persepektif pertumbuhan dan pembelajaran	104
6	Panduan wawancara persepektif bisnis internal	106
7	Panduan wawancara perspektif keuangan	107
8	Kuesioner penelitian	108



DAFTAR ARTI SINGKATAN

Daftar Arti Singkatan

ALOS	= <i>Average Length Of Stay</i>
BOR	= <i>Bed Occupancy Ratio</i>
BSC	= <i>Balanced Scorecard</i>
BTO	= <i>Bed Turn Over</i>
Depkes	= Departemen Kesehatan
Kepmenkes	= Keputusan Menteri Kesehatan
KMK	= Keputusan Menteri Kesehatan
RI	= Republik Indonesia
ROI	= <i>Return of Investment</i>
RSUD	= Rumah Sakit Umum Daerah
SDM	= Sumber Daya Manusia
SK	= Surat Keputusan
SOP	= <i>Standart Operational Procedure</i>
TOI	= <i>Turn Over Interval</i>
UU	= Undang-Undang

