

RINGKASAN
EVALUASI KINERJA DENGAN RERANGKA *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI DASAR PENYUSUNAN RENCANA KEGIATAN PENINGKATAN
PEMANFAATAN RAWAT INAP RUMAH SAKIT REKSA WALUYA

RS Reksa Waluya berlokasi di jantung kota dengan jumlah kompetitor 14 rumah sakit untuk wilayah Mojokerto dan sekitar. Keberadaan kompetitor apalagi dengan jumlah yang besar membawa pengaruh pada pertumbuhan pemanfaatan rawat inap RS Reksa Waluya.

Data tentang pelayanan rawat inap dan perkembangannya di Rumah Sakit Reksa Waluya Mojokerto menyebutkan bahwa tingkat angka hunian (BOR) ruang rawat inap RSRW yaitu di Paviliun Tribuana Tungga Dewi dan Paviliun Airlangga sejak tahun 2000 - 2003 mengalami penurunan rata-rata sebesar 5,99 %.

Pemanfaatan yang menurun hingga 5,99 % dan kenyataan fluktuasi atas pencapaian tingkat pemanfaatan rawat inap merupakan indikasi adanya permasalahan atas pemanfaatan rawat inap di RS Reksa Waluya dan sebagai bahan untuk evaluasi dan indikasi terhadap efektifitas program dan ketidakpuasan pasien, keluarga, instansi dan atau badan asuransi yang menjadi mitra RS Reksa Waluya. Perencanaan dan pengukuran kinerja RS Reksa Waluya perlu dilakukan dengan pendekatan rerangka *balanced scorecard* agar mencapai kinerja yang efektif dan efisien.

Tujuan umum penelitian adalah menyusun rencana kegiatan sebagai upaya meningkatkan pelayanan pemanfaatan rawat inap melalui evaluasi kinerja dengan pendekatan rerangka *balanced scorecard* di ruang rawat inap di RS Reksa Waluya. Penelitian ini merupakan studi kasus yang berupa penelitian evaluasi dengan menganalisis kinerja rawat inap berdasarkan rerangka *balanced scorecard*. Rancangan penelitian ini adalah penelitian *observational analytic* dengan pendekatan *crosssectional*.

Penelitian ini dilakukan di ruang rawat inap RS Reksa Waluya dalam kurun waktu 3 bulan. Responden dalam penelitian ini adalah: 1). Kelompok karyawan yang terdiri dari dokter, perawat, penunjang medik, pastoral dan administrasi yang bertugas di rawat inap. 2). Kelompok pasien/keluarga pasien di Unit Rawat Inap RS Reksa Waluya. Jumlah responden adalah total jumlah pasien pulang dalam jangka waktu satu bulan.

Besar sampel untuk kelompok karyawan adalah 85 orang, sedangkan besar sampel untuk pasien adalah 99 orang.

Evaluasi terhadap data penelitian dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* menghasilkan: 1). Perspektif keuangan dengan mengukur pertumbuhan *financial return* melalui mengukur *return on assets (ROA)* dan *Cost Recovery Rate (CRR)* di dapatkan hasil menurun 2,75% pertahun untuk *Cost Recovery Rate (CRR)* dan 2% pertahun untuk *Return On Assets* kenyataan penurunan ini disebabkan oleh karena dana untuk investasi lebih besar dari kemampuan yang ada. 2). Perspektif Pelanggan dengan mengukur segmentasi pasar, kepuasan pelanggan, dan *relationship* didapatkan hasil pelayanan rawat inap kurang fokus pada pelanggan. 3). Perspektif bisnis internal dengan mengukur inovasi pelayanan, penilaian terhadap prosedur tetap, penilaian kerja, dan pengelolaan mutu proses pelayanan didapatkan hasil kurang maksimal, khususnya pada konsistensi pelaksanaan prosedur tetap, disebabkan oleh kurang optimalnya kesadaran profesi dalam diri karyawan dan belum terbentuknya *quality assurance team*. 4). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh dengan mengukur pemberdayaan karyawan dan kepuasan kerja karyawan didapatkan hasil baik, namun tidak

merata pada pemberian kesempatan pemberdayaan karyawan dan pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil pengukuran kinerja rawat inap tersebut ditindak lanjuti dengan menyusun rencana kegiatan peningkatan pemanfaatan rawat inap RS Reksa Waluya. Rencana kegiatan sebagai berikut: 1). Perbaikan perspektif keuangan: a. Peningkatan *financial return*, b. Penghematan biaya. 2). Perbaikan perspektif pelanggan: a. Penetapan segmen pasar, b. Pembetulan sistem pelayanan fokus pelanggan, c. Pengaktifkan *marketing team*, d. Penggunaan pin/emblem, e. Penyediaan tempat ibadah bagi pasien non Kristen. 3). Perbaikan perspektif Bisnis Internal: a. Pemberlakuan ketetapan *punishment dan reward*, b. Penyediaan *checklist form* kebersihan dan pemeliharaan alat, c. Pengadaan *outsourcing* kebersihan dan pemeliharaan gedung dan alat kesehatan. 4). Perbaikan perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan: a. Penataan *mindset* SDM fokus pelanggan, b. Pemerataan pemberdayaan karyawan, c. Peningkatan kesadaran profesi, d. Perbaikan sistem rekrutmen karyawan, e. Pengadaan pelatihan untuk *attitude* pelayanan, f. Pelaksanaan *benchmark*.

Hasil evaluasi dari masing-masing perspektif menunjukkan adanya keterkaitan masalah antar perspektif, maka solusi dengan empat perspektif berdasarkan rerangka *Balanced Scorecard* bagi penyusunan rencana kegiatan sebagai upaya meningkatkan pelayanan pemanfaatan rawat inap merupakan alternatif solusi yang ideal.



THE ABSTRACT

The record of hospitalized inpatients and Bed Occupancy Rate (BOR) in Reksa Waluya Hospital of Mojokerto has shown that between 2000 to 2003 the utilization of Tribuana and Airlangga wards had been decreased 5.99% eventually.

All of these and the fact of the fluctuation on the maximum utilization of inpatients has led to the indication of problems recognized in Reksa Waluya hospital for inpatient unit and can be used as resources to evaluate and indicate the effectiveness of the programs and the satisfaction of customer, which are patients and the families, institutions, or insurance companies as partners to the hospital. Therefore, planning and scoring of employee efforts using Balanced Scorecard need to be done in Reksa Waluya Hospital to gain effective and efficient efforts.

The common goal of the observation is to assemble a work plan to increase services and utilization on inpatient ward through the work-effort evaluation using Balanced Scorecard. This observation is also a case study in Reksa Waluya Hospital and it will be conducted as an observational analytic using cross-sectional approach.

The observation takes place in Reksa Waluya Hospital and done in three months. The respondents in this observation are: 1). A group of employees that are the medical doctors, nurses, medical support, administrative and pastoral employee. 2). A group of patients and their families in the inpatient ward of Reksa Waluya Hospital. The total of the patients respondents are the total patients who got out from the hospital in one-month time. The total samples are 85 employees and 99 patients.

The result of the observation using some perspectives, which are the financial perspective, customer perspective, internal business perspective and last, growth and educating perspective shows an ineffectiveness and inefficient efforts of the employees. Therefore, a solution using Balanced Scorecard approach to accomplish a work plan as a mean to increase services and maximize utilization of the inpatient ward can be an alternative for ideal solution.

Keywords: Balanced Scorecard, Utilization, Performance