



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA INSTALASI RAWAT INAP
DI RSUP PERSAHABATAN DENGAN MENGGUNAKAN
KONSEP *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

**DESY N. SIMARMATA
0606055263**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM SARJANA EKSTENSI DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
DEPOK
DESEMBER 2008**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS KINERJA INSTALASI RAWAT INAP
DI RSUP PERSAHABATAN DENGAN MENGGUNAKAN
KONSEP *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Sosial Dalam Bidang Ilmu Administrasi**

**DESY N. SIMARMATA
0606055263**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM SARJANA EKSTENSI DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
DESEMBER 2008**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Desy N. Simarmata

NPM : 0606055263

Tanda Tangan :

Tanggal :

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Desy N. Simarmata
NPM : 0606055263
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Skripsi : Analisis Kinerja Instalasi Rawat Inap di RSUP
Persahabatan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dra. Eva Andayani, M.Si (.....tanda tangan.....)

Ketua Sidang : Drs. Asrori, MA.FLMI (..... tanda tangan

Sekretaris Sidang : Drs. M. Azis Muslim, M.Si (..... tanda tangan

Penguji Ahli : Dra. Afiati Indri W., M.Si (..... tanda tangan

Ditetapkan di :

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, karena atas berkat dan rahmat-Nya, peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Sosial Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia. Peneliti menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc, selaku Dekan Universitas Indonesia;
2. Drs. Asrori, MA.FLMI, selaku Ketua Program Sarjana Ekstensi Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
3. Dra. Afiati Indri Wardhani, M.Si, selaku Ketua Program Studi Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi Negara FISIP UI;
4. Drs. Azis Muslim, M.Si, selaku Sekretaris Program Sarjana Ekstensi Ilmu Administrasi Negara FISIP UI;
5. Dra. Eva Andayani, M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan peneliti dalam penyusunan skripsi ini;
6. Dr. Agung Prayitno Sutiyoso, SpBO,MM,MARS, selaku Direktur Utama RSUP Persahabatan;
7. Dr. Rita Rogaya, SpP, selaku Kepala Bagian Diklat;
8. Drs. Edison Ziliwu, M.Si, selaku Kepala Bagian Akuntansi, dan juga yang telah ditunjuk oleh Rumah sakit sebagai Pembimbing Lapangan peneliti di RSUP Persahabatan;
9. IGA Nyoman S, SKp, Mkes, selaku Kepala Bidang Keperawatan, dan juga yang telah banyak membimbing dan membantu memberikan informasi tentang keadaan Rawat Inap;
10. Suhaerningsih, Skp, selaku Kepala Bagian Instalasi Rawat Inap; dan seluruh Perawat IRIN A, B, dan C, Mas Yadi, yang telah meluangkan waktunya untuk

membantu memberikan informasi dan data-data yang peneliti butuhkan untuk menyelesaikan skripsi ini;

11. Dosen-Dosen yang sudah banyak membantu memberikan masukan, dan semangat dalam pembuatan skripsi ini, diantaranya; Bapak Chandra Wijaya, Bapak Walujo Isworo, dan Mba Nurul Safitri.
12. Kedua Orang tua peneliti (Bapak dan Mama), Kakak dan kedua adik tercinta yaitu, Marlina, Roy, dan Tommy, yang tiada henti-hentinya telah memberikan doa, kasih sayang, dan bantuan material maupun moral;
13. Seluruh saudara-saudara tercinta, diantaranya; Tulang, Nantulang, Nadya, dan Jodi, yang tiada henti-hentinya pula memberikan doa untuk peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini;
14. Teman-teman Ekstensi Administrasi Negara yaitu, Mba Sintha, Vanina, Wanty, Duva, Mba Avi, Fajar Setiawan. Teman-teman Administrasi Niaga, yaitu, Lina, Christina, Elisa, Greito, Mba Yungky, Mas Erwin, Mas Fariz, yang selalu memberikan semangatnya untuk peneliti dapat terus menyelesaikan skripsi ini.
15. Sahabat peneliti yang nun jauh disana, Dennis T. Boutillier (*I know that I must walk by faith not by sight*); Ratna, terima kasih banyak telah mengajari peneliti tentang Keuangan; Pak Andy, untuk hasil translate abstraknya (*xie xie, Pak Andy*); seluruh pegawai Miriam Budiardjo Resource Center (Ibu Lindri, Pak Safiril), dan Perpustakaan Pusat UI, yang sabar dalam meminjamkan peneliti buku-buku, skripsi, tesis, dan sebagainya.

Akhir kata, peneliti berharap semoga Tuhan berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu dan teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dan yang membacanya.

Depok, 30 Desember 2008

Peneliti,

Desy N. Simarmata

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Desy N. Simarmata
NPM : 0606055263
Program Studi : Administrasi Negara
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :
Analisis Kinerja Instalasi Rawat Inap di RSUP Persahabatan dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di :
Pada tanggal :
Yang menyatakan

(.....)

DAFTAR ISI

Daftar Isi	1
Daftar Tabel.....	3
Daftar Gambar	6
Daftar Grafik	7
Daftar Istilah.....	8
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Signifikansi Penelitian.....	10
1.5 Sistematika Penulisan.....	10
BAB 2 KERANGKA TEORI.....	13
2.1 Tinjauan Pustaka	13
2.2 Konstruksi Model Teoritis.....	15
2.2.1 Konsep Kinerja Sektor Publik.....	16
2.2.2 Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.2.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	18
2.2.2.2 Perspektif Pelanggan	22
2.2.2.3 Perspektif Keuangan.....	24
2.2.2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	29
2.3 Operasionalisasi Konsep	31
BAB 3 METODE PENELITIAN	35
3.1 Metode Penelitian.....	35
3.1.1 Pendekatan Penelitian.....	35
3.1.2 Jenis dan Tipe Penelitian	35
3.1.3 Populasi dan Sampel	36
3.1.4 Jenis Data, Teknik Pengumpulan, Pengolahan dan Analisa Data	38
3.1.4.1 Teknik Pengumpulan Data	41
3.1.4.2 Validitas dan Reliabilitas.....	42
3.1.4.3 Teknik Pengolahan Data	42

3.1.4.4	Analisis Data	43
3.1.4.5	Batasan Penelitian	45
3.2	Sejarah Singkat Berdirinya RSUP Persahabatan.....	45
3.2.1	Visi, Misi, Nilai-nilai RSUP Persahabatan dan IRIN.....	47
BAB 4	PEMBAHASAN.....	49
4.1	Keadaan Bidang Keperawatan IRIN di RSUP Persahabatan	49
4.2	Kinerja Berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	50
4.2.1	Kepuasan Pegawai Terhadap Pekerjaan.....	51
4.2.2	Kepuasan Pegawai Terhadap Gaji dan Promosi.....	54
4.2.3	Kepuasan Pegawai Terhadap Lingkungan Kerja	58
4.2.4	Kepuasan Pegawai Terhadap Atasan.....	64
4.2.5	Tingkatan Kemampuan Sistem Informasi.....	69
4.3	Kinerja Berdasarkan Perspektif Pelanggan	73
4.3.1	Berwujud (<i>Tangibles</i>).....	73
4.3.2	Empati (<i>Empathy</i>).....	77
4.3.3	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	79
4.3.4	Keandalan (<i>Reliability</i>).....	81
4.3.5	Kepastian (<i>Assurance</i>).....	82
4.4	Kinerja Berdasarkan Perspektif Keuangan.....	84
4.4.1	Pertumbuhan Tingkat Pendapatan Instalasi Rawat Inap	90
4.4.2	Pengeluaran Belanja Instalasi Ranap	91
4.5	Kinerja Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal	92
4.5.1	Operasi.....	92
4.5.2	Inovasi	96
4.5.3	Purna Jual	98
4.6	Rangkuman Kinerja IRIN berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	102
BAB 5	Kesimpulan dan saran	104

DAFTAR TABEL

Tabel 2-1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Peneliti.....	14
Tabel 4-1 Data Tenaga Keperawatan RSUP Persahabatan Tahun 2008.....	49
Tabel 4-2 TT IRIN dan BOR RSUP Persahabatan Tahun 2005 – 2007.....	49
Tabel 4-3 Data Kinerja Pelayanan IRIN RSUP Persahabatan.....	50
Tabel 4-4 Tanggapan Responden Terhadap Beban Kerja Sesuai dengan Keterampilan.....	51
Tabel 4-5 Tanggapan Responden Terhadap Beban Kerja Sesuai dengan Kemampuan.....	51
Tabel 4-6 Tanggapan Responden Senang dengan Pekerjaan yang Dilakukan.....	52
Tabel 4-7 Tanggapan Responden Diberi Tanggung Jawab Penuh Atas Pekerjaan.....	52
Tabel 4-8 Tanggapan Responden Menyelesaikan Sendiri Suatu Pekerjaan.....	52
Tabel 4-9 Tanggapan Responden Bebas Membuat Keputusan Sendiri.....	53
Tabel 4-10 Rangkuman Jawaban Pernyataan No. 1 – 6 Pengukuran Kepuasan Pegawai Terhadap Pekerjaan.....	53
Tabel 4-11 Tanggapan Responden dengan Penggajian yang Transparan.....	54
Tabel 4-12 Tanggapan Responden dengan Gaji yang Diterima Sesuai Beban Kerja.....	55
Tabel 4-13 Tanggapan Responden dengan Gaji yang Diterima Sesuai Keterampilan Pegawai.....	55
Tabel 4-14 Tanggapan Responden Mendapatkan Imbalan Atas Beban Kerja.....	56
Tabel 4-15 Tanggapan Responden Terhadap Jenjang Promosi yang Disediakan RS.....	56
Tabel 4-16 Tanggapan Responden dengan Promosi Memberi Peluang bagi Kemampuan Pribadi.....	56
Tabel 4-17 Rangkuman Jawaban Pernyataan No. 6 – 12 Pengukuran Kepuasan Pegawai Terhadap Gaji dan Promosi.....	57
Tabel 4-18 Tanggapan Responden Terhadap Rekan Kerja yang Suportif.....	58
Tabel 4-19 Tanggapan Responden Terhadap Rekan Kerja yang Bersahabat.....	59

Tabel 4-20	Tanggapan Responden Mendapatkan Pujian Atas Prestasi Kerja	59
Tabel 4-21	Tanggapan Responden Mendapatkan Sanksi Terhadap Kesalahan yang Dilakukan	60
Tabel 4-22	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Memberi Ide	60
Tabel 4-23	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Memberi Kritik	61
Tabel 4-24	Tanggapan Responden Terhadap Kesempatan Memberi Saran	61
Tabel 4-25	Tanggapan Responden dengan Fasilitas Kantor yang Memadai	62
Tabel 4-26	Tanggapan Responden dengan Lingkungan Kerja yang Kondusif.....	62
Tabel 4-27	Rangkuman Jawaban Pernyataan No. 13 – 21 Pengukuran Kepuasan Pegawai Terhadap Lingkungan Kerja	63
Tabel 4-28	Tanggapan Responden Terhadap Perlakuan Atasan yang Adil	64
Tabel 4-29	Tanggapan Responden Atasan Memberi Pengakuan Atas Kinerja Pegawai	65
Tabel 4-30	Tanggapan Responden Atasan Memberi Pujian Terhadap Prestasi Pegawai	65
Tabel 4-31	Tanggapan Responden Atasan Bersedia Mendengarkan Pendapat Pegawai	66
Tabel 4-32	Tanggapan Responden Atasan Bersedia Menanggapi Pendapat Pegawai	66
Tabel 4-33	Tanggapan Responden Atasan Bersedia Memberi Arahan pada Pegawai	66
Tabel 4-34	Tanggapan Responden Atasan Bersedia Memberi Bantuan pada Pegawai	67
Tabel 4-35	Tanggapan Responden Tentang Sikap Atasan yang Bersahabat	67
Tabel 4-36	Rangkuman Jawaban Pernyataan No. 22 – 29 Pengukuran Kepuasan Pegawai Terhadap Atasan	68
Tabel 4-37	Tanggapan Responden Terhadap Ketersediaan Informasi.....	69
Tabel 4-38	Tanggapan Responden Terhadap Keakuratan Sistem Informasi	69

Tabel 4-39 Tanggapan Responden Terhadap Kecepatan Informasi.....	70
Tabel 4-40 Tanggapan Responden Informasi Disosialisasikan dengan Jelas	70
Tabel 4-41 Rangkuman Jawaban Pernyataan No. 30 – 33 Pengukuran Kepuasan Pegawai Terhadap Kemampuan Sistem Informasi.....	71
Tabel 4-42 Nilai Harapan dan Kenyataan Kepuasan Pegawai di Instalasi Ranap RSUP Persahabatan	72
Tabel 4-43 Tanggapan Responden Terhadap Tampilan Fisik (<i>Tangibles</i>)	73
Tabel 4-44 Tanggapan Pasien terhadap Kepedulian Pegawai (<i>Empathy</i>).....	78
Tabel 4-45 Tanggapan Pasien terhadap Daya Tanggap Pegawai (<i>Responsiveness</i>)	79
Tabel 4-46 Tanggapan Pasien terhadap Keandalan Pegawai (<i>Reliability</i>).....	81
Tabel 4-47 Tanggapan Pasien terhadap Kepastian Janji (<i>Assurance</i>).....	82
Tabel 4-48 Nilai Harapan dan Kenyataan Kepuasan Pasien di Instalasi Ranap RSUP Persahabatan	84
Tabel 4-49 Indikator Kinerja Keuangan RSUP Persahabatan Tahun 2006 – 2007.....	84
Tabel 4-50 Pendapatan IRIN dan Pendapatan RSUP Persahabatan 2005 – 2007.	90
Tabel 4-51 Rincian penerimaan IRIN RSUP Persahabatan Tahun 2005 – 2007..	91
Tabel 4-52 Realisasi Biaya IRIN dan Persentase terhadap Total Biaya RSUP Persahabatan Tahun 2005 – 2007.....	91
Tabel 4-53 Realisasi Biaya IRIN dan Persentase terhadap Total Biaya RSUP Persahabatan Tahun 2005 – 2007.....	92
Tabel 4-54 Kinerja Pelayanan IRIN di RSUP Persahabatan Tahun 2005 – 2007	94
Tabel 4-55 Perbandingan Ukuran Standar Baku di Industri Rumah Sakit dengan RSUP Persahabatan	95
Tabel 4-56 Rangkuman Kinerja IRIN RSUP Persahabatan.....	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4-1 Alur Prosedur Pelayanan di RSUP Persahabatan..... 98



DAFTAR GRAFIK

Grafik 4-1 Kepuasan Pegawai terhadap Pertumbuhan dan Pembelajaran Instalasi Ranap di RSUP Persahabatan.....	72
Grafik 4-2 Kepuasan Pasien terhadap Pelayanan IRIN di RSUP Persahabatan ..	83
Grafik 4-3 Subsidi Pasien Tidak Mampu (PTM) Tahun 2005 – 2007	89



DAFTAR ISTILAH

ALOS	: Average Length of Stay
Askeskin	: Asuransi Kesehatan Masyarakat Miskin
BOR	: Bed Occupancy Rate
BTO	: Bed Turn Over
CRR	: Cost Recovery Rate
EVA	: Economic Value Addad
Gakin	: Keluarga Miskin
GDR	: Gross Death Rate
Instalasi Ranap/IRIN	: Instalasi Rawat Inap
NDR	: Net Death Rate
NPM	: New Public Management
PP	: Peraturan Pemerintah
PNNBP	: Pendapatan Negara Bukan Pajak
PPK-BLU	: Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
PTM	: Pasien Tidak Mampu
RSCM	: Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo
ROI	: Return on Investment
RSUP Persahabatan	: Rumah Sakit Umum Pusat Persahabatan
SKTM	: Surat Keterangan Tidak Mampu
SWOT	: Strength, Weakness, Opportunity, and Treat
THT	: Telinga Hidung dan Tenggorokan
TOI	: Turn Over Internal
TT	: Tempat Tidur
UPT	: Unit Pelayanan Teknis
WHO	: World Health Organization