
ANALISIS FAKTOR PENYEBAB PENURUNAN BOR DI RSUD SLEMAN

Anggun Elyana^{1*}, Feby Erawantini^{2*}, Suratmi^{3*}

Jurusan Kesehatan, Politeknik Negeri Jember, Indonesia^{1,2}

RSUD Sleman, Yogyakarta, Indonesia³

*e-mail: aelyn077@gmail.com

Abstract

One indicator of the fulfillment of health services to the community, especially in hospitals, was the calculation of the Bed Occupancy Rate (BOR). Factors that caused inefficient BOR need to be analyzed. The impact of a inefficient BOR returning decrease of income economic to the hospital. The purpose of this research is to analyze causative factors of decrease BOR in Regional Public Hospital of Sleman. This research is a qualitative research, with the intention of digging deeper causative factors of decrease BOR. research conducted at Regional Public Hospital of Sleman in February-March 2020 with analyze unit is inpatient care unit at Regional Public Hospital of Sleman. Data collection methods by interview and observation as well data analyze by fishbone diagrams. The results showed that the cause of the decrease in BOR was due to uncertain doctor visit schedules, lack of availability of beds, system errors, lack of reward and punishment, number of competing hospitals and less optimal reporting census monitoring. Suggestions to fix the problems that occur in the process of inpatient services due to a decrease in BOR can be improved Evaluate the SPO of inpatient services, Hold outreach to officers, fix SIMRS, improve the performance of marketing parties to attract patients and provide patients with a complete service and policy development (SK) related to reward and punishment.

Keyword : *Bed Occupancy Rate, Fishbone Diagram, Analysis*

Abstrak

Salah satu indikator terpenuhinya layanan kesehatan kepada masyarakat khususnya di Rumah sakit adalah dengan perhitungan *Bed Occupancy Rate* (BOR). Faktor penyebab penurunan BOR perlu dilakukan analisis. Dampak penurunan BOR menimbulkan penurunan pendapatan ekonomi bagi pihak Rumah Sakit. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor penyebab penurunan BOR di RSUD Sleman. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, dengan maksud menggali lebih dalam faktor penyebab penurunan BOR. Penelitian dilakukan di RSUD Sleman pada bulan Februari-Maret 2020 dengan unit analisis adalah unit pelayanan rawat inap di RSUD Sleman. Metode pengumpulan data dengan wawancara dan observasi serta analisis data dengan *fishbone diagram*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyebab penurunan BOR disebabkan jadwal visit dokter yang tidak pasti, ketersediaan Tempat tidur yang kurang, system error, belum dilaksanakannya *reward* dan *punishment*, banyaknya rumah sakit kompetitor dan monitoring sensus pelaporan yang belum optimal. Saran untuk Memperbaiki masalah yang terjadi pada proses pelayanan pasien rawat inap karena terjadi penurunan BOR dapat diperbaiki Mengevaluasi SPO pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap, Mengadakan sosialisasi kepada petugas, membenahi SIMRS, meningkatkan kinerja pihak marketing untuk menarik pasien dan memberi pasien pelayanan yang paripurna serta penyusunan kebijakan (SK) terkait *reward* dan *punishment*.

Keywords: *Bed Occupancy Rate, Fishbone diagram, Analisis*

1. Pendahuluan

Rasio tempat tidur merupakan indikator terpenuhi atau tidaknya kebutuhan masyarakat terhadap layanan kesehatan rujukan atau perorangan di suatu wilayah (Kemenkes, 2018). Pendayagunaan tempat tidur di rumah sakit seharusnya efisien dari aspek ekonomi maupun aspek medis (Susilo & Nopriadi, 2012). Salah satu indikator efisiensi layanan RS adalah dengan menghitung rasio tempat tidur atau Bed Occupancy Rate (BOR) dari RS (Sidiq & Afrina, 2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya BOR adalah kurangnya sumber daya manusia, sarana prasarana yang kurang memadai, prosedur pengobatan yang belum memenuhi standard, belum menggunakan billing system, banyaknya rumah sakit (RS) kompetitor yang berdekatan (Nofitasari, 2017). BOR yang rendah dapat diartikan sebagai rendahnya layanan kesehatan masyarakat sehingga diperlukan metode analisis yang tepat untuk mengetahui faktor-faktor penyebab rendahnya BOR di RS.

Standard *World Health Organization* (WHO) untuk rasio tempat tidur adalah 1 tempat tidur untuk 1.000 penduduk. Rasio tempat tidur di rumah sakit di Indonesia dari tahun 2013-2017 sekitar 1 per 1.000 penduduk. Jumlah tempat tidur di Indonesia sudah tercukupi menurut WHO. Rasio tempat tidur ini tidak mencukupi apabila diuraikan di setiap provinsi di Indonesia karena masih ada provinsi yang memiliki rasio tempat tidur <1 (Kemenkes, 2018).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sleman yang merupakan salah satu instansi pelayanan masyarakat. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sleman sebagai rumah sakit di Kabupaten Sleman tipe B pendidikan dengan status paripurna, bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang optimal. Jumlah kunjungan pasien di RSUD Sleman setiap tahunnya mengalami penurunan sehingga penggunaan tempat tidur berkurang, hasil observasi dan wawancara dengan petugas pelaporan tanggal 26 Februari 2020 didapatkan laporan bahwa nilai bor tidak mencapai jumlah standar dan mengalami penurunan setiap tahunnya. Hal tersebut dikarenakan jumlah kunjungan yang menurun.

Hasil dokumentasi diperoleh data kunjungan rawat inap 3 tahun terakhir dan data nilai BOR 3 tahun terakhir (2017, 2018, 2019) di RSUD Sleman sebagai berikut :

Tabel 1.1 Data Kunjungan Rawat Inap 3 tahun terakhir di RSUD Sleman

2017	2018	2019
1.006	992	916
951	897	834
977	1.021	944
990	979	833
1.049	1.013	792
951	816	851
1.080	971	766
968	875	708
920	851	751
1.054	808	709
964	780	767
1.027	872	845
11.937	10.875	9.716

Sumber : Laporan BOR RSUD Sleman

Tabel 1.2 Data BOR 3 tahun terakhir di RSUD Sleman

Performance	Nilai ideal	2017	2018	2019
BOR %	>75%	63,92%	54,62%	53,95%

Sumber : Laporan BOR RSUD Sleman

Berdasarkan tabel di atas BOR RSUD Sleman menurut nilai ideal Barber-Johnson (75-85%) masih dibawah nilai ideal dan setiap tahun semakin menurun. Semakin rendah nilai BOR berarti semakin sedikit tempat tidur (TT) yang digunakan untuk merawat pasien dibandingkan dengan TT yang telah disediakan. Dengan kata lain, jumlah pasien yang sedikit ini bisa menimbulkan penurunan pendapatan ekonomi bagi pihak rumah sakit (Sudra, 2010).

Berdasarkan uraian masalah yang terjadi di RSUD Sleman terkait penurunan BOR dapat dilakukan dengan menganalisis faktor penyebab terjadinya penurunan BOR.

2. Metode Penelitian

2.1 Jenis/desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Fokus penelitian mengkaji faktor penyebab penurunan BOR di RSUD Sleman dengan menggunakan input (SDM, Sarana dan Prasarana dan

Prosedur), proses (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*), dan lingkungan. Penelitian dilakukan di RSUD Sleman pada bulan Februari-Maret Tahun 2020.

2.2 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah 2 orang informan, yaitu petugas pendaftaran rawat inap petugas bangsal yang melayani pasien rawat inap.

2.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi. Instrument yang digunakan yaitu pedoman wawancara dan pedoman observasi.

2.4 Metode Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Analisis data dilakukan melalui tahapan : (a) Pengumpulan data; (b) Reduksi data; (c) Penyajian data; (d) Penarikan kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis Sumber Daya Manusia (SDM) di RSUD Sleman Tahun 2020 ditemukan jadwal visit dokter yang tidak pasti disebabkan karena kurang optimalnya pengimplementasian jadwal visit dan juga proses input di pendaftaran lama yang disebabkan karena jumlah petugas pendaftaran yang terbatas. Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil wawancara berikut.

*"visitnya kadang ga sesuai jadwal, karena dokternya ada yang part time"
"dokternya visit ga sesuai sama jadwalnya dek"*

(informan 1 dan 2)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa belum jadwal visit dokter belum optimal karena masih adanya dokter part time yang sampai di rumah sakit masih harus menangani pasien rawat jalan baru menuju bangsal. Hal tersebut menyebabkan penurunan jumlah kunjungan pasien rawat inap, yang akhirnya berakibat pada penurunan BOR. Maka hal tersebut perlu dilakukan upaya pengembangan SDM melalui pelatihan untuk meningkatkan kinerja SDM agar bisa lebih baik dalam melayani pasien rawat inap.

Sarana prasarana yang digunakan dalam mendukung pelaksanaan perawatan pasien adalah terkait dengan Tempat Tidur (TT), Ruang Perawatan (Bangsal), dan peralatan lain yang mendukung dalam proses perawatan pasien. Terjadinya sistem error di RSUD sleman menyebabkan antrian panjang dan proses pelayanan terhambat dan mengurangi minat pasien yang akhirnya menyebabkan penurunan jumlah kunjungan rawat inap. Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil wawancara berikut

*"kalau sistemnya error harus nunggu orang TI perbaiki baru bisa lanjut, kalau masih error ya pasien harus nunggu"
"kalau sistem eror pasien nunggu, jadi tempat tidur di ruang pemeriksaan kurang karena banyak pasien yang nunggu"*

(informan 1 dan 2)

Hasil wawancara yang menyatakan bahwa jika terjadi system error maka pendaftaran pasien akan dihentikan sampai pihak IT membenarkan agar sistem dapat beroperasi lagi. Sehingga memakan waktu yang lama dan antrian pasien semakin panjang. Hal tersebut mengurangi kenyamanan pasien dalam pelayanan. Agar pendaftaran tetap berjalan meskipun system error dan pasien tidak menunggu lama maka diperlukannya membuat dan menerapkan kebijakan untuk pendaftaran manual apabila terjadi system error. Dengan adanya kebijakan ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan dalam proses administratif (Hanna, 2015).

Prosedur yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Standar Prosedur Operasional (SPO) yang diterapkan di RSUD Sleman. Hasil wawancara kepada petugas pelayanan pasien rawat inap menyatakan bahwa sudah terdapat SPO pada masing-masing bagian yang terlibat dalam pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap. SPO terkait proses pelayanan pasien rawat inap di RSUD Sleman sudah ada namun dalam penerapannya masih belum optimal. Selain itu juga belum ada SPO terkait *reward* dan *punishment*. Hasil wawancara kepada responden sebagai berikut.

*"sudah ada SPO di masing-masing bagian, tapi kadang masih tidak sesuai dengan kenyataannya, sosialisasinya gaada dek"
"SPO belum optimal dek karena tidak dilakukan sosialisasi"*

(informan 1 dan 2)

Berdasarkan hasil wawancara diatas masih belum terdapat sosialisasi terkait SPO kepada petugas sehingga menyebabkan pelaksanaan SPO tidak maksimal. Selain itu, tidak adanya SPO terkait reward dan punishment mengakibatkan petugas tidak termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut terkadang menyebabkan komunikasi antar petugas juga terganggu. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Novita N, dkk (2019) bahwa motivasi yang baik juga memunculkan komunikasi yang efektif. Selanjutnya, komunikasi yang efektif mampu memberikan arus timbal balik, sehingga meminimalkan adanya miss communication dalam komunikasi antar petugas. SPO pelayanan sangat penting untuk meningkatkan pelayanan terhadap pasien rawat agar

Pelaksanaan *planning* dalam analisis faktor penyebab penurunan BOR di RSUD Sleman, strategi yang dipilih unit pelayanan pasien rawat inap untuk mengatasi penurunan BOR yang disebabkan turunnya jumlah kunjungan pasien rawat inap yaitu mengadakan sosialisasi kepada petugas untuk mematuhi SPO terkait penerimaan dan pelayanan pasien rawat inap agar tercipta proses pelayanan yang paripurna terhadap pasien. *Planning* (perencanaan) lain yang dilakukan oleh masing-masing bagian yang terlibat dalam pelaksanaan pelayanan pasien mulai dari pasien mendaftar hingga diruang perawatan seperti bagian TPPRI, TPPIGD, dokter yang merawat, dan petugas bangsal adalah dengan menyusun rencana kegiatan pengembangan dan peningkatan pengetahuan, keterampilan SDM melalui pelatihan. Pelatihan yang diperlukan yaitu pelatihan terkait pelaksanaan SPO yang ada di masing-masing bagian, agar petugas bisa lebih profesional dalam melaksanakan tugasnya. Secara teori perencanaan akan memberikan pola pandang secara menyeluruh terhadap semua pekerjaan yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukan dan kapan akan dilakukan, perencanaan akan menentukan kebutuhan sumber daya yang tersedia, menetapkan tujuan program dan menyusun langkah-langkah praktis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Longest, 2004).

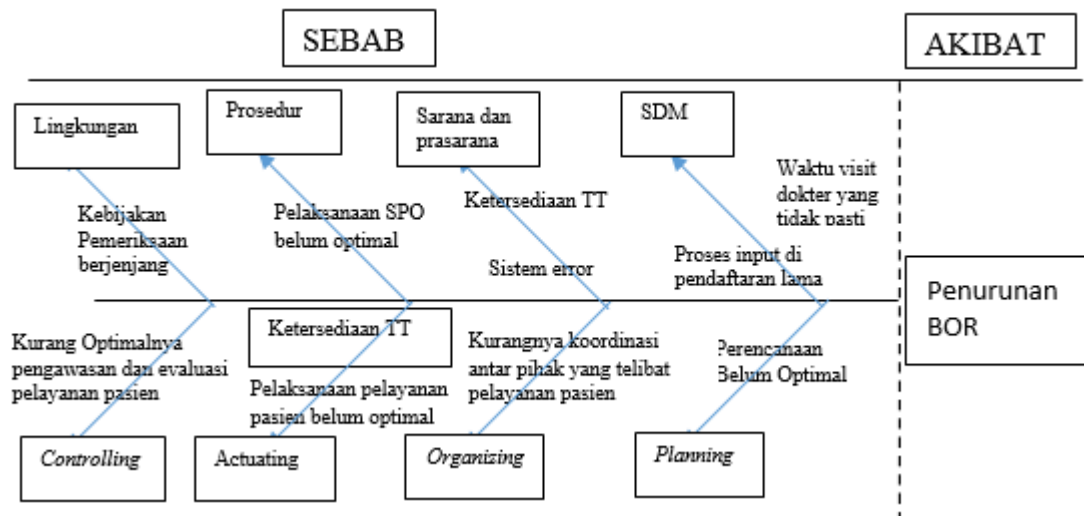
Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis *organizing* dalam faktor penyebab penurunan BOR di RSUD Sleman ditemukan koordinasi yang kurang terjadi antara petugas pendaftaran, petugas bangsal perawatan pasien. karena kesibukan tenaga medis khususnya dokter yang berkewenangan untuk mengisi diagnosa, prosedur maupun tanda tangan DPJP. Untuk itu diperlukan adanya koordinasi yang mana secara teori bahwa koordinasi diperlukan sebagai proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan atau bidang-bidang fungsional suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien, tanpa koordinasi individu-individu, satuan-satuan atau bidang-bidang fungsional akan kehilangan pegangan atas peranan mereka dalam organisasi. Jika koordinasi terjalin dengan baik maka akan tercipta pelayanan yang paripurna dan pasien akan merasa lebih nyaman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis *Actuating* dalam faktor penyebab penurunan BOR di RSUD Sleman Pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap di RSUD Sleman masih belum optimal. Masih ada kesalahan input data informasi pasien yang disebabkan oleh beberapa kendala yang dihadapi pada setiap bagian yang terlibat dalam tahapan pelaksanaan pelayanan pasien mulai dari TPPRI dan IGD, petugas bangsal. Adapun hambatan tersebut diantaranya masalah penggunaan tempat tidur yang tidak efisien dan masih kurangnya pelayanan terhadap pasien rawat inap hal tersebut disebabkan karena belum optimalnya pelaksanaan SPO pelayanan pasien.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis *Controlling* dalam faktor penyebab penurunan BOR di RSUD Sleman Kegiatan pengawasan sudah dilakukan oleh masing-masing kepala bagian yang terlibat dalam pelaksanaan pelayanan pasien. Kegiatan evaluasi dengan membuat laporan tahunan, dari laporan yang disampaikan sudah diperoleh umpan balik yang positif. Penilaian berupa *monitoring* dan evaluasi terhadap pelaksanaan pelayanan pasien. *Monitoring* dan evaluasi masih belum optimal di sensus pelaporan. Jika tidak ada *monitoring* dan evaluasi internal, maka masalah yang sama kemungkinan dapat terjadi kembali. Untuk itu perlu ditingkatkan pengawasan dan evaluasi yang mana fungsi utama dari pengawasan dalam hal ini pelaksanaan pelayanan pasien adalah untuk memastikan pelaksanaan pelayanan pasien berjalan dengan maksimal yang dilakukan oleh rumah sakit.

Hasil penelitian menunjukkan komponen lingkungan dalam analisis faktor penyebab penurunan BOR di RSUD Sleman yaitu Lingkungan yang dimaksud pada penelitian ini yaitu letak rumah sakit yang cukup strategis dan akses jalan baik. namun banyak rumah sakit lain di sekitar yang pelayanannya juga tidak kalah dengan RSUD Sleman. Salah satu faktor penyebab turunnya BOR adalah banyaknya rumah sakit kompetitor yang berdekatan (Nofitasari, 2017).

3.1 Gambar



Gambar 1. Fishbone diagram Terjadinya penurunan BOR

4. Simpulan dan Saran

4.1 Simpulan

c. Hasil analisis pada input dalam pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap, yaitu :

- 1) Pelaksanaan pelayanan pasien yang lama di bagian pendaftaran karena petugas sering salah menginputkan data pasien.
- 2) Ketersediaan tempat tidur yang kurang di ruang pemeriksaan menyebabkan antrian panjang dan menghambat proses pelayanan
- 3) Sistem di pendaftaran yang sering error disebabkan karena sistem informasi rumah sakit yang kurang baik
- 4) Pengimplementasian SPO yang belum optimal karena kurangnya sosialisasi terhadap pelaksanaan pelayanan pasien.

d. Hasil analisis proses dalam pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap, yaitu

- 1) Planning
Dalam pelaksanaan pelayanan pasien usulan perencanaan dilakukan oleh tiap bagian seperti pengembangan SDM dan pembenahan IT. Usulan yang disampaikan sangat bergantung kepada pimpinan rumahsakit.
- 2) Organizing
pengorganisasian pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap masih dilakukan dengan mengacu kepada tupoksi masing masing bagian yang terlibat dalam pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap. Dalam pelaksanaannya masih kurang optimalnya koodinasi dan komunikasi antar pihak yang terlibat.
- 3) Actuating
Dalam pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap masih ada beberapa hambatan, ketersediaan tempat tidur yang kurang, sistem informasi rumah sakit yang sering eror dan proses administrasi pasien yang lama.
- 4) Controlling

Pengawasan dan evaluasi belum maksimal karena kesibukan pimpinan rumahsakit.

e. Lingkungan yang memengaruhi penurunan BOR dan pelayanan pasien yakni banyaknya Rumah Sakit Kompetitor yang berdekatan.

4.2 Saran

Memperbaiki masalah yang terjadi pada proses pelayanan pasien rawat inap karena terjadi penurunan BOR dapat diperbaiki dengan beberapa saran yaitu: meningkatkan kinerja pihak marketing untuk menarik pasien dan memberi pasien pelayanan yang paripurna, Mengevaluasi dan mengupdate SPO pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap, Mengadakan sosialisasi terkait penginputan data pasien agar proses administrasi lebih cepat, Membenahi sistem informasi rumah

sakit yang sering eror, rutin melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pelayanan pasien rawat inap, membuat peraturan mengenai reward dan punishment untuk memotivasi petugas pelayanan rawat inap.

Ucapan Terima Kasih

Puji syukur kehadiran Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan jurnal yang berjudul “Analisis Faktor Penyebab Penurunan BOR di RSUD Sleman” dengan baik dan lancar. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Sustin Farlinda, S. Kom., MT, selaku Ketua Jurusan Kesehatan.
2. Atma Deharja, S.KM., M. Kes, selaku Ketua Program Studi Rekam Medik yang telah membantu dalam proses penelitian.
3. Direktur RSUD Sleman yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian.

Daftar Pustaka

- Djuhaeni. 2012. *Analisis Penerapan Sistem Informasi Rekam Medis di Rumah Sakit Jiwa Provinsi Jawa Barat*. Universitas Padjajaran.
- Hanna, H. (2015). *Analisis faktor-faktor pelayanan yang mempengaruhi Bed Occupancy Rate (BOR) Unit Stroke Center RS. Islam Jakarta (tahun 2010 – 2013)*. Universitas Indonesia
- Harvey, D. dan Bowin, R.B. 2001. *Human Resource Management An Experiential Approach*. Prentice Hall, Inc. London. UK. Hodgetts, R.M., & Kroeck, K.G. London.
- Hasibuan (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Nofitasari. (2017). *Faktor Penyebab Bor (Bed Occupancy Rate) Rendah Di Rumah Sakit Mitra Paramedika Tahun 2016*. STIKes Jenderal Achmad Yani Yogyakarta. STIKes Jenderal Achmad Yani Yogyakarta
- Susilo, E., & Nopriadi. (2012). *Efisiensi Pendayagunaan Tempat Tidur dengan Metode Grafik BarberJohnson di Rs Lancang Kuning*. *Jurnal Kesehatan Komunitas*, 1(4), 181–187.
- Sidiq, R., & Afrina, R. (2017). *Kajian Efisiensi Pelayanan Rumah Sakit*. *Idea Nursing Journal*, 8(1), 29–34.
- Sudra. (2010). *Statistik Rumah Sakit*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Phillips, J., & Simmonds, L. (2013). *Using fishbone analysis to investigate problems*. *Nursing Times*, 109(15), 18–20.