

PENGUKURAN KINERJA INSTALASI RAWAT JALAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KODYA SEMARANG DENGAN MENGGUNAKAN METODE PERFORMANCE PRISM

Rani Rumita, Heri Suliantoro, Martin Lilik A
Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Undip

Abstrak

Instalasi Rawat Jalan RSUD Kodya Dati II Semarang merupakan rumah sakit yang dibangun untuk membantu RS Karyadi dalam penanganan pasien. Peningkatan status rumah sakit ini dari grade C ke grade B memberikan konsekuensi tuntutan kinerja yang lebih baik bagi setiap instalasi yang ada, khususnya bagi Instalasi Rawat Jalan yang merupakan instalasi yang menunjukkan kunjungan pasien paling banyak. Kinerja instalasi rawat jalan, selama ini hanya diukur dari jumlah pasien yang datang. Penggunaan kriteria tunggal tersebut untuk mengukur kinerja dinilai kurang representatif, sehingga dipandang perlu untuk menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang melihat kinerja secara lebih komprehensif. Posisi RSUD Kodya Semarang sebagai suatu rumah sakit milik pemerintah menyebabkan lembaga ini selain mempunyai fungsi bisnis, juga mempunyai fungsi sosial dan struktural, sehingga sebagai konsekuensinya harus selalu menjaga hubungan baik dengan banyak pihak. Hal ini menjadi alasan mengapa penggunaan metode performance prism dipandang cocok untuk digunakan sebagai alat ukur kinerjanya.

I. LATAR BELAKANG

Pengukuran kinerja berguna untuk memberikan informasi pada perusahaan tentang kinerjanya, sehingga perusahaan dapat melakukan evaluasi, untuk kemudian mengambil langkah perbaikan bagi peningkatan kinerjanya dan untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan (continuous improvement).

Dewasa ini, kinerja suatu perusahaan merupakan faktor mutlak yang menentukan eksistensi dan daya saing suatu perusahaan. Makin pentingnya kesadaran tentang kinerja disebabkan karena persaingan bisnis yang makin tinggi serta peningkatan kesadaran konsumen terhadap kebutuhan dan keinginannya. Kekritisan konsumen terhadap kinerja perusahaan inilah yang menyebabkan perusahaan harus selalu menjaga kinerjanya dan melakukan peningkatan kinerja secara terus-menerus, apabila ia tidak ingin kehilangan konsumennya.

Dalam penelitian tentang pengukuran kinerja, isu yang terpenting adalah: penentuan indikator kinerja dan penentuan metode yang akan digunakan untuk mengukurnya. Indikator kinerja harus benar-benar mampu dijadikan sebagai gambaran tentang kinerja perusahaan. Dengan kata lain, indikator harus dipilih yang benar-benar representatif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan metode pengukuran harus mampu secara tepat mengukur pencapaian perusahaan untuk masing-masing indikator kinerja, dan praktis serta ekonomis untuk digunakan.

RSUD Kodya Semarang merupakan suatu rumah sakit milik pemerintah. Kondisi ini menyebabkan RSUD Kodya Semarang, merupakan lembaga yang selain mempunyai fungsi bisnis, juga mempunyai fungsi sosial dan aspek struktural. Sehingga agar bisa tetap eksis, RSUD Kodya Semarang selain harus memberikan pelayanan yang baik pada pasien, juga wajib menjaga persepsi yang baik dari karyawan dan pemerintah. Kondisi tersebut

menyebabkan Performance Prism dianggap sebagai metode yang tepat digunakan untuk mengukur kinerja di RSUD ini. Performance Prism mengukur kinerja suatu RS menurut persepsi semua pihak yang berhubungan kerja dengan RS ini (stakeholder), yaitu pasien, karyawan, rekanan dan pemerintah.

Perkembangan teknologi pengobatan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat menyebabkan fenomena berkurangnya

jumlah pasien rawat inap, memendeknya waktu rawat inap pasien dan meningkatnya jumlah pasien rawat jalan. Hal ini mengakibatkan unit rawat jalan semakin berperan strategis bagi suatu RS. Sehingga peningkatan kualitas unit ini semakin mutlak diperlukan. Hal-hal di ataslah yang merupakan latar belakang dilakukannya penelitian ini.

II. LANDASAN TEORI

Performance Prism merupakan metode yang dipergunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi, menurut persepsi semua stakeholder organisasi tersebut. *Stakeholder* meliputi pelanggan, investor, karyawan, pemerintah, masyarakat, rekanan bisnis dan sebagainya.

Menurut konsep *Performance Prism*, kinerja suatu organisasi merupakan pencapaian organisasi dalam memenuhi harapan stakeholder. Kinerja juga dipandang sebagai pencapaian dalam usaha memaksimalkan kontribusi stakeholder untuk kepentingan organisasi dan untuk mendukung kemampuannya beroperasi dengan lebih baik. Kinerja kemudian diterjemahkan sebagai keberhasilan organisasi dalam melaksanakan strategi dan proses yang dibutuhkan untuk memastikan harapan dan kontribusi stakeholder dapat terwujud. Kinerja juga berhubungan dengan kualitas dari kapabilitas yang dibutuhkan untuk memastikan nilai tersebut terwujud. Dari deskripsi di atas jelaslah bahwa menurut konsep model *performance prism*, terdapat lima sisi (faset) dari kinerja, yaitu kepuasan stakeholder (*stakeholder satisfaction*), kontribusi stakeholder (*stakeholder contribution*), strategi, proses dan kapabilitas.

Lima sisi *Performance Prism* adalah sebagai berikut:

1. *Stakeholder Satisfaction* (kepuasan Stakeholder)
Kinerja suatu organisasi dipandang sebagai kemampuan organisasi tersebut memenuhi harapan

2.1. *Performance Prism Method*

stakeholder. Sehingga secara logis, indikator kinerja harus digenerate dari harapan para stakeholder organisasi tersebut.

2. *Stakeholder Contribution* (kontribusi stakeholder)
Organisasi mempunyai misi untuk memenuhi keinginan para stakeholdernya. Tetapi sebaliknya pula, stakeholder juga dituntut untuk mempunyai kontribusi pada organisasi. Sehingga menurut konsep *performance prism*, kinerja juga dihubungkan dengan kemampuan organisasi untuk memaksimalkan kontribusi stakeholder dalam membantu operasi organisasi.
3. *Strategies* (strategi)
Strategi digenerate untuk memastikan agar organisasi dapat mengantarkan nilai-nilai kepada stakeholder. Strategi tersebut dapat berupa strategi perusahaan, strategi unit bisnis, strategi dari suatu lini produk atau jasa, ataupun strategi dari suatu operasi tertentu. Strategi berkaitan dengan aktivitas inti organisasi, misalnya pengurangan biaya, peningkatan pelayanan purna jual, dsb. Kinerja organisasi diukur berdasarkan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan strategi yang telah dicanangkannya.
4. *Processes* (proses)
Berkaitan dengan proses yang harus dilakukan oleh organisasi, untuk mencapai strategi yang telah ditetapkan. Dalam konteks perusahaan, maka aspek proses ini

dapat berupa: pengembangan suatu produk atau layanan tertentu, aktivitas yang berupa usaha untuk memenuhi permintaan, aktivitas perencanaan, pengendalian, pengorganisasian dan evaluasi. Aspek proses berkaitan dengan aktivitas yang sifatnya lebih operasional, yang harus dilakukan untuk mengantarkan nilai kepada stakeholder.

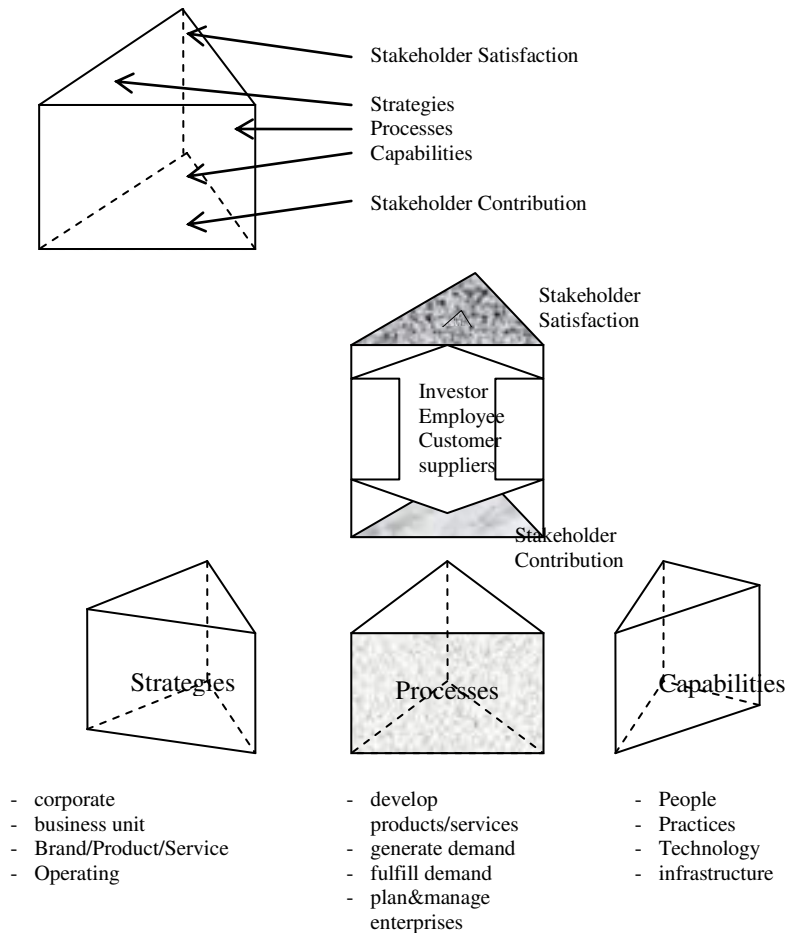
5. Capabilities (kapabilitas)

Kapabilitas berkaitan dengan kualitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, yang dibutuhkan dalam usaha untuk mengantarkan nilai kepada stakeholder. Kapabilitas berkenaan dengan sumber daya manusia, peraturan, prosedur,

perangkat hukum, teknologi dan infrastruktur organisasi.

Pengukuran kinerja dengan Performance Prism mengikuti prosedur sebagai berikut: mengidentifikasi stakeholder kunci, kebutuhan, harapan mereka dan kontribusi yang diinginkan organisasi dari mereka (harapan dan kebutuhan organisasi). Kemudian organisasi menentukan strategi, proses yang diperlukan dan kapabilitas yang dibutuhkan untuk memastikan nilai yang diinginkan oleh stakeholder dapat diwujudkan. Strategi, proses dan kapabilitas tersebut merupakan Key Performance Indikator (KPI) organisasi. Kemudian pencapaian dari masing-masing KPI diukur dan dibandingkan dengan standar yang diinginkan oleh stakeholder.

The Five Facets of the Performance Prism



Gambar 1. Model Performance Prism
(Sumber: Neely, A.D., And Adams, C.A.)

2.2. Objective Matrix (Omax)

Objective matrix (Omax) memungkinkan manajemen mengkombinasikan semua kriteria produktivitas yang penting ke dalam format yang mudah dikomunikasikan.

Langkah-langkah dalam membuat Omax adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi kriteria utama yang mempengaruhi kinerja
2. Kinerja saat ini untuk tiap kriteria dihitung, dan hasil numeris berikut dimasukkan pada tingkat korespondensi skor 3 (skor didaftar secara vertikal dari 0 sampai 10 pada sisi kanan matriks, dimana tingkat 3 adalah keadaan saat ini, tingkat 10 adalah sasaran kita)
3. Berdasarkan pada tujuan organisasi secara umum, tujuan kinerja ditetapkan untuk semua kriteria.
4. Tujuan dipilih yang bersifat terukur. Tujuan ditempatkan pada tingkat 10. Menggunakan skala linier, tujuan langkah demi langkah atau mini objective kemudian ditetapkan dan bujursangkar skor tingkat 3 sampai 10 diisi.
5. Dengan cara yang sama seperti pada poin 4, skor di bawah tingkat 3 diisi pula.
6. Pembobotan untuk tiap kriteria dilakukan.
7. Untuk setiap akhir dari periode pemantauan, ukuran aktual untuk tiap kriteria dihitung dan diletakkan pada kolom kinerja
8. Nilai pencapaian kinerja kemudian diasosiasikan dengan skor dari 0 – 10
9. Tiap skor kemudian dikalikan dengan bobot untuk kriteria yang sama

10. Jumlah dari semua nilai menghasilkan sebuah indeks produktivitas untuk periode tertentu.

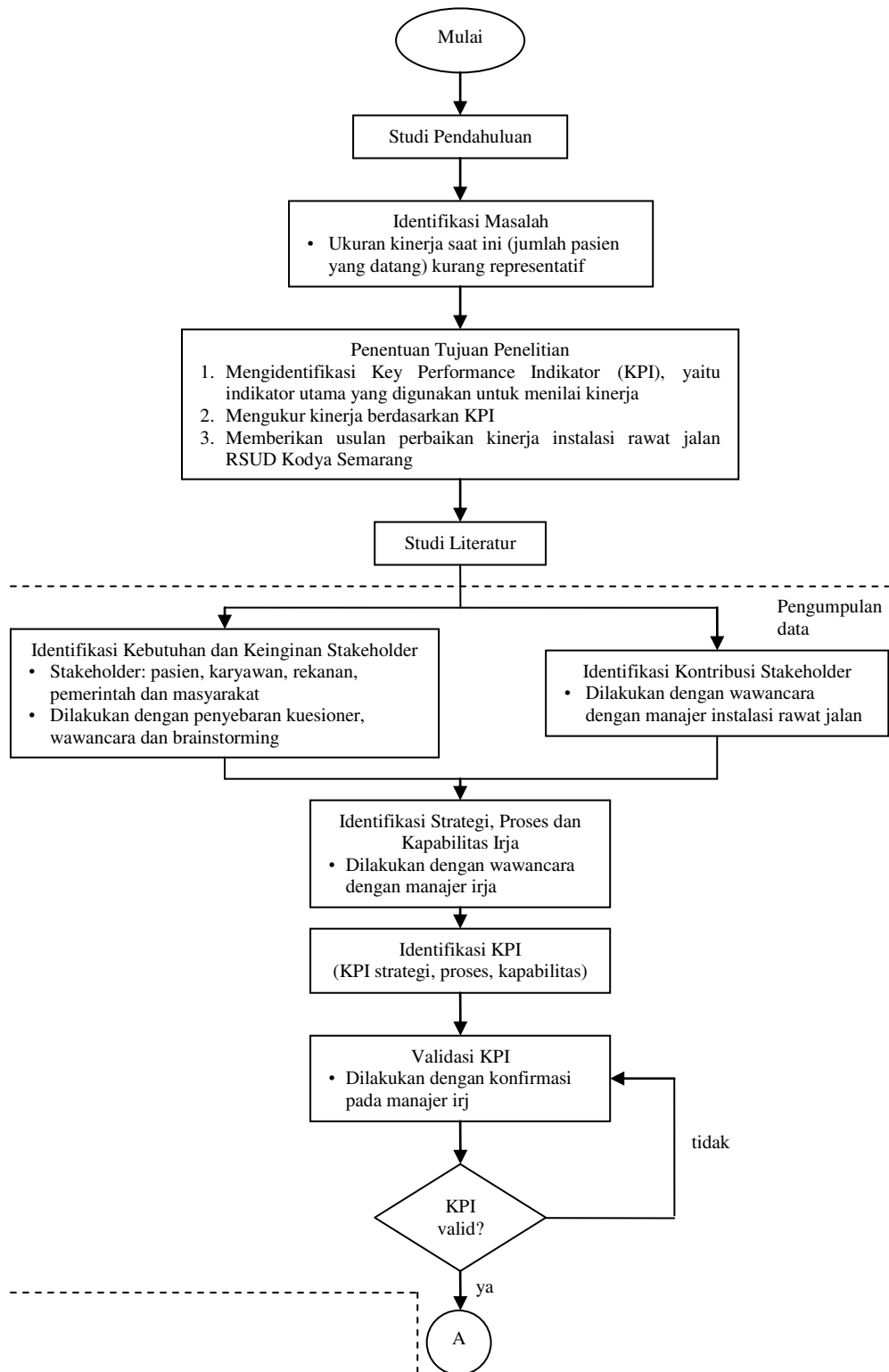
Penentuan nilai performansi tiap KPI menurut Omax adalah sebagai berikut:

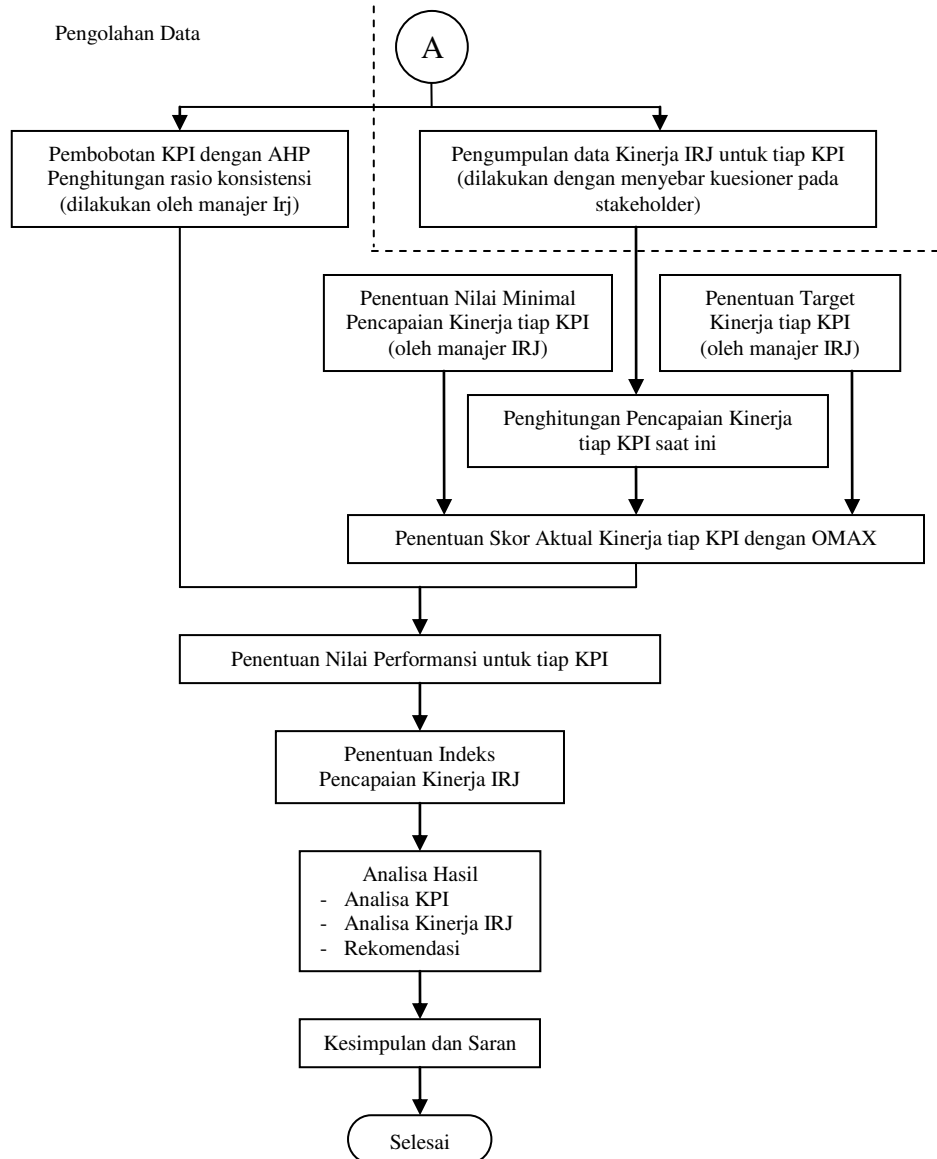
Nilai Performansi = Skor
aktual X Bobot
Skor aktual merupakan transformasi dari nilai pencapaian kinerja

tiap KPI ke dalam skala Omax. Skor aktual dihitung untuk tiap KPI. Sedangkan bobot adalah bobot dari tiap KPI. Dalam penelitian ini, nilai pencapaian kinerja diperoleh dari hasil kuesioner, yaitu dari penghitungan rata-rata jawaban semua responden untuk tiap KPI.

Adapun Indeks pengukuran kinerja dari suatu organisasi merupakan penjumlahan nilai performansi tiap KPI.

III. METODOLOGI PENELITIAN





Gambar 2. Metodologi Penelitian

IV. PENGOLAHAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

Berikut ini adalah KPI dari Instalasi Rawat Jalan RSUD Kodya Semarang yang telah divalidasi, beserta bobot dan nilai pencapaian kerjanya:

Tabel 1. KPI, Bobot dan Nilai Pencapaiannya

		Bobot	Nilai Pencapaian KPI
STAKEHOLDER PASIEN			
KPI Strategi			
A1	Biaya pemeriksaan ditetapkan sesuai dengan peraturan	0.028356	3.93
A2	Pasien tidak merasa dibedakan	0.028356	3.64
A3	Kesopanan petugas dalam memberikan pelayanan	0.028356	3.76

A4	Kecepatan pelayanan	0.009591	3.36
KPI Proses			
A5	Kedisiplinan petugas dalam memberikan pelayanan	0.028356	3.58
A6	Lingkungan yang nyaman	0.009591	3.73
A7	Pelayanan yang tepat waktu	0.028356	3.51
A8	Keamanan yang baik	0.028356	3.36
A9	Kepastian dan kejelasan petugas pemeriksaan	0.028356	3.87
A10	Tanggung jawab petugas dalam memberikan pelayanan	0.028356	4.20
A11	Biaya yang wajar	0.028356	3.82
A12	Kejelasan prosedur rawat jalan	0.028356	3.98
A13	Kecepatan penyediaan fasilitas pemeriksaan yang dibutuhkan	0.028356	3.69
A14	Kemampuan dokter dan perawat dalam memberikan pelayanan	0.028356	3.64
KPI Kapabilitas			
A15	Kualitas dokter dan perawat	0.028356	3.44
A16	Ketersediaan fasilitas pemeriksaan yang memuaskan	0.028356	3.67
STAKEHOLDER KARYAWAN			
KPI Strategi			
B1	Baik tidaknya hubungan dengan pihak asuransi	0.004704	3.82
B2	Kualitas pelatihan yang diberikan	0.004704	3.29
B3	Kesempatan belajar untuk mengembangkan keahlian khusus	0.014112	3.71
B4	Baik tidaknya kerjasama dengan diklat	0.014112	3.62
KPI Proses			
B5	Tingkat pemanfaat asuransi kesehatan	0.014112	4.00
B6	Keterbukaan pola komunikasi	0.014112	3.41
B7	Hubungan dengan rekan kerja yang baik	0.014112	3.94
B8	Baik tidaknya koordinasi pelatihan bagi karyawan	0.004704	3.41
B9	Baik tidaknya koordinasi pengadaan peralatan yang dibutuhkan	0.014112	3.09
B10	Atasan/pimpinan memperlakukan bawahan sebagai rekan	0.014112	3.59
B11	Penghargaan terhadap kerja keras karyawan	0.014112	3.35
B12	Kebebasan mengemukakan pendapat	0.014112	3.74
B13	Kecukupan gaji dan tunjangan	0.014112	3.42
B14	Insentif bagi kerja keras karyawan	0.014112	2.94
B15	Suasana kerja yang nyaman	0.014112	3.91
B16	Mekanisme pemberian sanksi	0.014112	2.82
KPI Kapabilitas			
B17	Baik tidaknya sistem penanganan keluhan karyawan	0.014112	2.76
B18	Baik tidaknya sistem penilaian kerja karyawan	0.014112	3.44
B19	Informasi tentang keselamatan kerja	0.014112	2.95
B20	Ketersediaan komputer di IRJ	0.014112	1.91
STAKEHOLDER INSTALASI LAIN YANG TERKAIT			
KPI Strategi			
C1	Optimal tidaknya komputerisasi data-data pasien	0.04873	2.62
KPI Proses			
C2	Kejelasan data-data pasien	0.04257	2.65
KPI Kapabilitas			
C3	Keandalan sistem informasi	0.01859	3.79
STAKEHOLDER REKANAN			
KPI Strategi			
D1	Kualitas proses penyeleksian rekanan	0.02112	2.76

KPI Proses			
D2	Baik tidaknya proses kesepakatan jangka waktu pembayaran pengeluaran RS	0.02673	2.85
D3	Kualitas pengawasan kinerja rekanan	0.02112	2.91
KPI Kapabilitas			
D4	Keandalan sistem informasi	0.02673	2.47
STAKEHOLDER PEMERINTAH DAN MASYARAKAT			
KPI Strategi			
E1	Kualitas sistem perekrutan karyawan	0.035167	2.63
E2	Tingkat kerjasama dengan institusi pendidikan	0.029329	3.47
KPI Proses			
E3	Kualitas pelaporan aktivitas ketenagakerjaan	0.031136	3.56
E4	Pemanfaatan obat generik	0.011676	3.59
E5	Manfaat transfer knowledge dari mahasiswa yang magang dan tugas penelitian	0.018765	3.68
E6	Pemanfaatan fasilitas asuransi keluarga miskin (gakin)	0.012927	3.88
KPI Kapabilitas			
E7	Kualitas mekanisme perekrutan karyawan baru	0.018765	2.50

Hasil perhitungan indeks pengukuran kinerja Unit Rawat Jalan RSUD Kodya Semarang adalah sebesar 6.75. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kinerja unit ini berada pada skala menengah, yaitu sebesar 6.75 dari skala 10.

Sehingga untuk memperbaiki kinerja, terdapat beberapa rekomendasi untuk IRJ RSUD Kodya Semarang. KPI yang mempunyai bobot besar, tetapi mempunyai nilai pencapaian kinerja rendah mempunyai prioritas utama untuk diperbaiki. Setelah dilakukan pengelompokan KPI berdasar bobot dan skor ke dalam 4 kategori, diperoleh hasil sebagai berikut:

BOBOT	TINGGI	A1,A3,A9,A10,A11, A12,B1,B5,B7,B15	A2,A4,A5,A6,A7,A8, A13,A14,A15,B2,B3,B4, B8,B9,B11,B12,B14, B16,B17,B18
	RENDAH	C3 E6	C1,C2,D1,D2,D3, D4,D5,E1,E2,E3, E4,E5
		TINGGI	SEDANG
		NILAI PENCAPAIAN KINERJA	

Gambar 3. Pengelompokan Bobot – Nilai KPI

V. KESIMPULAN

1. Metode Performance Prism cocok diterapkan pada organisasi yang keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh persepsi para stakeholdernya tentang kinerja organisasi tersebut, sehingga metode ini dipandang tepat dipergunakan untuk mengukur kinerja IRJ RSUD Kodya Semarang
2. Dari hasil pengukuran, diketahui bahwa kinerja IRJ RSUD Kodya Semarang mendapat nilai 6.75 (dari skala 10), yang berarti berada dalam skala menengah/sedang.
3. KPI yang memiliki bobot tinggi, akan tetapi nilai pencapaiannya masih dalam kategori sedang, perlu mendapat prioritas perbaikan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Neely, A.D., Adams, C.A., *Perspectives On Performance: The Performance Prism*, Cranfield School of Management, 2000
2. Neely,A.D., Adams,C.A., *The Performance Prism In Practice*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK., 2000
3. Neely,A.D., Adams,C.A., *The Performance Prism Can Boost M&A Success, Centre for Business Performance*, Cranfield School of Management, UK., 2000
4. Vanany, Iwan, Tanukhidah, Dian, *Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus pada Hotel X)*, Jurnal Teknik Industri, Vol.6, No.2, Universitas Kristen Petra, Surabaya, 2004
5. Zabidi, Riani Nurdin, Yasrin, *Pengukuran dan Analisis Lini Produksi PT. XYZ dengan Menggunakan Metode Objective Matrix*, Jurusan Teknik Industri, Sekolah Tinggi Teknologi Adisutjipto (STTA),2005