

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Sekarang ini banyak rumah sakit swasta yang didirikan di kabupaten-kabupaten. Namun hal ini tidak mengurangi pentingnya rumah sakit pemerintah yang ada di kabupaten, terutama bagi pasien tidak mampu. Di rumah sakit pemerintah, pasien tidak mampu memperoleh pelayanan gratis apabila menggunakan Asuransi Kesehatan Masyarakat Miskin, sedang di rumah sakit swasta pasien tidak mampu diharuskan untuk membayar.

Masyarakat tidak mampu mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan kesehatan gratis dari pemerintah seperti yang telah dijanjikan. Namun pelayanan gratis ini seharusnya tidak membuat pelayanan rumah sakit pemerintah menjadi asal-asalan. Rumah sakit pemerintah tetap harus memberikan pelayanan kesehatan secara berkualitas dan tepat waktu. Masyarakat tidak mampu sudah sadar haknya untuk mendapatkan pelayanan kesehatan berkualitas dan tepat waktu, maka masyarakat menuntut manajemen rumah sakit untuk menciptakan daya saing mutu tinggi terutama untuk pasien tidak mampu (maskin) sesuai dengan tugas dan fungsi rumah sakit pemerintah.

Tuntutan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan tepat waktu juga terjadi pada RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten. Keluhan masyarakat miskin dengan menggunakan askes maskin untuk memperoleh pelayanan kesehatan di rumah sakit ini sangat besar dari segi waktu yang dibutuhkan rumah sakit di loket pendaftaran.

Penilaian kinerja yang digunakan rumah sakit sekarang ini hanya menggunakan standar waktu pelayanan di loket pendaftaran 15 menit untuk 1 orang pasien. Penilaian kinerja seperti ini belum memenuhi kebutuhan rumah sakit dalam melakukan perbaikan di loket pendaftaran. Untuk melakukan perbaikan pelayanan pada loket pendaftaran manajemen rumah sakit memerlukan informasi mengenai aktivitas-aktivitas yang sudah dilaksanakan dengan baik, belum baik dan aktivitas yang tidak diperlukan. Untuk mengelola organisasi yang unggul dibutuhkan informasi yang bermutu. Informasi yang bermutu adalah informasi yang relevan, teliti, tepat waktu dan dapat untuk bertindak (Supriyono, 1999: 312).

Untuk memaksimalkan sistem kinerja manajemen rumah sakit dapat menggunakan *process value analysis* (PVA). PVA dapat digunakan untuk mengetahui aktivitas yang tidak bernilai tambah yang perlu hilangkan dan pengaktifan pelaksanaan aktivitas bernilai tambah.

Proses merupakan suatu sumber kesempatan perbaikan bagi organisasi. Proses terdiri dari aktivitas-aktivitas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang spesifik (Hansen dan Mowen, 2004: 487). Perbaikan proses berarti perbaikan cara melakukan aktivitas. Manajemen aktivitas merupakan faktor kunci dalam perbaikan proses atau aktivitas untuk meningkatkan pelayanan jasa kepada *customer*. Menurut Mulyadi (2003: 270) manajemen berbasis aktivitas (ABM) adalah pendekatan pengelolaan terpadu dan bersistem terhadap aktivitas dengan tujuan untuk meningkatkan *customer value* dan laba yang dicapai dari penyediaan *value*. Potensi besar ABM terletak pada ketersediaan informasi tentang aktivitas

yang dapat diberdayakan personel organisasi untuk melakukan *improvement* terhadap proses yang digunakan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan *customer* (Mulyadi dan Setyawan: 2001).

ABM meliputi analisis kalkulasi biaya produk (*product costing*) dan analisis nilai proses (*process value analysis*). Model ABM memiliki 2 dimensi yaitu dimensi biaya dan proses. Dimensi biaya (*cost*) memberikan informasi biaya mengenai sumber daya, aktivitas, *customer* dan biaya-biaya lain yang diperlukan. Biaya sumber daya dapat ditelusuri pada aktivitas-aktivitas kemudian biaya aktivitas tersebut dibebankan ke produk kepada *customer*. Dimensi kedua yaitu proses (*process*) memberikan informasi mengenai aktivitas apa saja yang dilaksanakan dan seberapa baik dilakukan. Dimensi ini yang memberikan kemampuan untuk melaksanakan dan mengukur perbaikan berkelanjutan.

Menurut Mulyadi (2004: 488) analisis nilai proses (*process value analysis*) adalah pengidentifikasian komponen *value* dan *non value added activities* dalam suatu proses. PVA bertujuan mencari cara memaksimalkan sistem kinerja yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan *customer* dengan cara *continuous improvement*. PVA memusatkan pada analisis penggerak (*activity driver*), analisis aktivitas (*activity analysis*) dan pengukuran kinerja (*performance measurement*).

Analisis penggerak (*activity driver*) merupakan usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab utama biaya aktivitas. Analisis aktivitas (*activity analysis*) merupakan proses identifikasi, penjabaran dan evaluasi aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Analisis ini merupakan fokus dari PVA.

Penilaian ini merupakan hal mendasar bagi usaha manajemen dalam meningkatkan profitabilitas. Analisis aktivitas akan menghasilkan 4 hal (Hansen dan Mowen, 2004: 479) yaitu:

1. Aktivitas apa yang telah dilakukan
2. Banyaknya orang yang melakukan aktivitas
3. Waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan aktivitas
4. Menentukan nilai aktivitas bagi organisasi, termasuk rekomendasi untuk memilih, mempertahankan aktivitas bernilai tambah dan menentukan nilai tambah dari aktivitas merupakan langkah terpenting dalam analisis aktivitas.

Untuk menentukan apakah suatu aktivitas menambah nilai atau tidak bagi *customer*, kriteria yang dapat dipakai adalah:

1. *Value added activity* (aktivitas bernilai tambah) adalah:
 - a. Aktivitas yang menyebabkan perubahan keadaan
 - b. Perubahan keadaan tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya
 - c. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan.
2. *Non value added activity* (aktivitas tidak bernilai tambah) adalah:
 - a. Aktivitas-aktivitas yang tidak menyebabkan perubahan
 - b. Perubahan keadaan tersebut dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya
 - c. Aktivitas tersebut tidak memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan

Menurut Mulyadi (2003: 277) aktivitas dapat digolongkan kedalam 3 kategori:

1. *Real value added activities*: aktivitas yang dipandang dari sudut *customer* akhir, diperlukan untuk menghasilkan keluaran yang diharapkan oleh *customer* tersebut.
2. *Business value added activities*: aktivitas yang tidak menambah nilai dipandang dari sudut *customer*, namun diperlukan oleh bisnis.
3. *Non value added activities*: aktivitas yang tidak diperlukan baik dari sudut pandang *customer* maupun bisnis.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) menilai seberapa baik aktivitas dan proses yang telah dilakukan. Ukuran kinerja aktivitas terdiri dari 2 bentuk yaitu bentuk keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk efisiensi aktivitas yang mencakup laporan biaya aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, kecenderungan dalam laporan biaya aktivitas, tolok ukur (*benchmarking*), anggaran fleksibel aktivitas dan anggaran siklus hidup. Ukuran-ukuran non keuangan berhubungan dengan dimensi efisiensi, kualitas dan waktu.

Dengan latar belakang diatas maka penulis membahas tentang **“ANALISIS AKTIVITAS LOKET PENDAFTARAN PASIEN ASKES MASYARAKAT MISKIN (MASKIN) RSUP Dr. SOERADJI TIRTONEGORO KLATEN”** dengan mendasarkan data aktivitas yang ada pada RS tersebut.

I.2. Rumusan Masalah

Dengan latar belakang masalah di atas maka pokok permasalahannya adalah:

1. Aktivitas-aktivitas apa saja yang terjadi pada loket pendaftaran?
2. Aktivitas-aktivitas apa saja yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambah pada loket pendaftaran?
3. Apakah aktivitas-aktivitas di loket pendaftaran, khususnya aktivitas bernilai tambah yang sudah dilaksanakan secara efektif?

I.3. Batasan Masalah

Penelitian dibatasi dengan:

1. Data yang diteliti berdasarkan aktivitas bulan Oktober 2006, pada loket pendaftaran.
2. Sumber daya manusia yang dikonsumsi untuk aktivitas dibatasi pada *employee resource*.
3. Sumber daya yang dikonsumsi oleh aktivitas dibatasi pada petugas yang bekerja di loket pendaftaran.
4. Aktivitas pada loket ini dianggap efektif jika semua aktivitas yang ada merupakan aktivitas yang bernilai tambah.
5. Standar waktu setiap aktivitas dinilai dengan menggunakan *time study* (studi waktu) dengan melakukan pengamatan pada masing-masing pekerja.
6. Kriteria aktivitas dapat dikelompokkan ke dalam *value added activity* bila memenuhi kriteria sebagai berikut:
 - a. Aktivitas menyebabkan perubahan

- b. Perubahan-perubahan tersebut tidak dapat dicapai melalui aktivitas sebelumnya
- c. Aktivitas tersebut memungkinkan aktivitas lain dapat dilaksanakan

I.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui aktivitas-aktivitas yang ada pada loket pendaftaran pasien maskin.
2. Untuk mengetahui aktivitas yang bernilai tambah pada loket pendaftaran untuk membantu pihak rumah sakit dalam mengelola aktivitas yang ada.

I.5. Manfaat Penelitian

1. Organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran guna mengevaluasi aktivitas di loket pendaftaran untuk pasien askes maskin, dan dapat menjadi landasan untuk melakukan *continous improvement* melalui pengelolaan aktivitas.

2. Penulis

Diharapkan dapat digunakan sebagai sarana untuk menerapkan teori yang diperoleh diperkuliahan kedalam praktek sehingga diharapkan dapat menambah pengetahuan.

I.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang akan dibuat adalah sebagai berikut:

BAB I:

Pada bab ini merupakan pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan, metodologi penelitian dan analisis data.

BAB II:

Bab ini menguraikan tentang landasan teori. Dalam bab ini akan menjelaskan tentang definisi dan dimensi *activity based management*, tujuan dan manfaat ABM, *process value analysis*, aktivitas, *value added activity*, *non value added activity*, *cost effectiveness*, pengukuran aktivitas, metode pengukuran aktivitas dan penilaian aktivitas.

BAB III:

Merupakan bab tentang gambaran umum RSUP Dr. SOERADJI TIRTONEGORO KLATEN. Bab ini menguraikan gambaran umum RS yang meliputi sejarah singkat berdirinya rumah sakit, periode kepemimpinan, tugas dan fungsi, tahapan pelayanan untuk pasien askes maskin.

BAB IV:

Merupakan bab analisis data. Dalam bab ini akan mencakup tentang *process value analysis* loket pendaftaran pasien Askes Maskin di

RSUP Dr. Soeradji Tirtonegoro Klaten, pengidentifikasian aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah, analisis waktu tiap-tiap aktivitas yang ada pada loket pendaftaran askes maskin

BAB V:

Merupakan kesimpulan dan saran. Bab ini berisi kesimpulan dan saran yang ditulis berdasarkan hasil evaluasi yang dapat menjadi masukan bagi pihak RS.

I.7. Metodologi Penelitian

1. Objek penelitian

RSUP Dr. SOERADJI TIRTONEGORO KLATEN khusus pelayanan kepada pasien askes maskin di loket pendaftaran.

RSUP ini tepatnya terletak di Jln. Dr. RT. Soeradji Tirtonegoro no. 1 Klaten.

2. Metode pengumpulan Data

a. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Penelitian lapangan: kegiatan ini dilakukan dengan mewawancarai pihak-pihak yang berkompeten dan observasi langsung untuk mendapatkan data-data yang diperlukan.

b. Jenis data:

Jenis data yang digunakan adalah data primer, yang terdiri dari semua data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti yang diperoleh serta dikumpulkan oleh penulis ditempat penelitian.

1. Data primer diperoleh melalui:

- Wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkompeten yaitu pegawai yang melakukan pelayanan pada setiap alur yang harus dilalui oleh pasien askes maskin rawat jalan untuk mengetahui gambaran aktivitas pada pelayanan. Dan waktu yang diperlukan untuk setiap aktivitas yang ada., pekerjaan yang dilakukan dan jumlah pegawai yang melakukan pelayanan dalam setiap alur aktivitas.
- Observasi dengan mengadakan pengamatan langsung terhadap pasien yang dilayani pada setiap alur aktivitas yang harus dilalui oleh pasien askes maskin di pandang dari waktu pelayanan.

2. Data sekunder meliputi semua data yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data ini berupa data yang telah diberikan oleh pihak RS.

I.8. Analisis Data

Langkah-langkah dalam menganalisis data:

1. Mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang terjadi pada loket pendaftaran dalam pelayanan kepada pasien maskin rawat jalan.
2. Melakukan evaluasi aktivitas-aktivitas apa saja yang merupakan aktivitas bernilai tambah dan aktivitas tidak bernilai tambah.

3. Melakukan analisis waktu pada setiap aktivitas yang ada pada loket pendaftaran dengan melakukan pengamatan untuk mengukur waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu aktivitas melalui *time study*. Perhitungan yang akan dilakukan sebagai berikut:

a. Waktu rata-rata

$$\text{Trata - rata} = \frac{T_1 + T_2 + T_3 + T_4}{n}$$

Trata-rata = waktu yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas

n = banyaknya pengamatan

b. Waktu normal

Menurut Ahyari (1986:173) waktu normal adalah waktu yang diperlukan oleh seorang pekerja secara normal untuk menyelesaikan 1 unit pekerjaan, tanpa adanya waktu cadangan waktu mengenai penundaan proses. Dihitung dengan menggunakan rumus:

$$T_{\text{normal}} = \text{Trata-rata} \times \text{tingkat kecakapan pekerja}$$

c. *Rating Factor* (skala penilaian)

Menurut Zamit (2005:201) penilaian ini berdasarkan nilai rata-rata, pekerja yang memenuhi syarat wajar yaitu cukup terdidik dan berpengalaman dibidangnya. Kategori cakap apabila *rating factornya* 100%, apabila lebih kecil dari 100% dikategorikan tidak cakap akan tetapi bila *rating factornya* lebih besar dari 100% dikategorikan seorang pekerja bekerja lebih keras dari pada pekerja yang bekerja sesuai dengan standar prestasi kerja. Tingkat

kecakapan diukur berdasarkan lama kerja seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya

d. Waktu standar

Menurut Zamit (2005:201) waktu standar adalah waktu yang diperlukan bagi seorang pekerja secara normal untuk menyelesaikan satu unit pekerjaan ditambah dengan cadangan waktu yang diperlukan tanpa menimbulkan akibat negatif sehingga karyawan dapat melaksanakan tugas-tugasnya setiap harinya.

$T_{std} = \text{waktu normal} + \text{waktu cadangan}$

d. Waktu Cadangan

Adalah tambahan waktu yang dibutuhkan karena adanya faktor-faktor yang dapat ditolerir seperti waktu istirahat atau kemungkinan lain.

$$T_{cadangan} = \frac{\text{Waktu yang hilang dalam 1 hari}}{\text{Waktu kerja dalam 1 hari}} \times 100\%$$

e. Menghitung waktu sesungguhnya untuk setiap aktivitas dalam waktu 1 bulan.

$$T_{sbg} = X \times J \times H \times 60 \text{ (dalam menit)}$$

Keterangan:

X : Jumlah petugas yang melayani pada loket pendaftaran

J : Jumlah karyawan

H : Jumlah hari kerja dalam 1 bulan

f. Waktu tidak bernilai tambah (Chase and Aquilano, 1993:447) dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$T_{atbt} = T_{ssg} - T_{std}$$

