**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

1. **Kajian Pustaka**

Bab ini menguraikan teori yang menjadi landasan dalam penelitian ini, seperti kajian pustaka yang berisi teori-teori dan pemikiran ahli yang mendukung pembahasan masalah dalam penelitian. Landasan teori yang relevan akan dijadikan landasan dalam pembahasan dan analisis permasalahan dalam penelitian dan kerangka pemikiran.

1. **Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dengan baik maka setiap organisasi harus memiliki peraturan manajemen yang efektif dan efisien. Berikut ini akan dikemukakan beberapa teori manajemen berdasarkan pendapat para ahli, yaitu:

George Terry (2005:3) memberikan definisi sebagai berikut: *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objective by use of human being and other resources”.*

Stoner dalam Herlambang dan Muwarni (2012:4) mendefinisikan manajemen adalah :

“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut Stoner dalam Herlambang dan Muwarni (2012:4) proses tersebut terdiri dari kegiatan-kegiatan manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Proses tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan berarti bahwa para manajer memikirkan kegiatan-kegiatan mereka sebelum dilaksanakan.
2. Pengorganisasian berarti bahwa para manajer mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya manusia dan material organisasi.
3. Pengarahan yaitu para manajer mengarahkan, memimpin dan mempengaruhi para bawahan.
4. Pengawasan berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak ke arah tujuan-tujuannya, apabila ada kegiatan yang tidak sesuai dengan jalur yang benar maka para manajer harus membetulkannya.

Alasan utama manejemen sangat dibutuhkan menurut George Terry dalam Herlambang dan Muwarni (2012:5) antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mencapai tujuan, manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi.
2. Untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasara-sasaran dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, kreditur, konsumen, pemasok, serikat pekerjaan, masyarakat dan pemerintah.
3. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu pekerjaan sebuah organisasi dapat diukur dengan banyak cara yang berbeda. Salah satu cara umum adalah dengan mengukur efisiensi dan efektifitas.

Berdasarkan definisi di atas, manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut

**2.1.1.1 Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan secara umum merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengontrol dan mengatur proses keuangan perusahaan baik dalam proses jual dan beli maupun kinerja perusahaan. Pengertian manajemen keuangan menurut Bambang Riyanto (2008:4) adalah :

“Keseluruhan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha mendapatkan dana yang diperlukan dengan biaya yang minimal dan syarat-syarat yang paling menguntungkan beserta usaha untuk menggunakan dana tersebut seefisien mungkin”.

Pengertian manajemen keuangan menurut Prawironegoro (2007:25) adalah aktivitas pemilik dan manajemen perusahaan untuk memperoleh modal yang semurah-murahnya dan menggunakan seefektif, seefisien, dan seproduktif mungkin untuk menghasilkan laba.

Brigham dan Houston yang diterjemahkan oleh Dodo, H. dan Herman, W. (2006:36) menyatakan bahwa manajemen keuangan merupakan bidang yang terluas dari tiga bidang keuangan, dan memiliki kesempatan karir yang sangat luas.

Berdasarkan pengertian manajemen keuangan di atas manajemen keuangan adalah kegiatan yang digunakan untuk mengatur sistem keuangan di perusahaan agar mendapatkan hasil yang lebih maksimal dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

**2.1.1.2 Fungsi dan Tujuan Manajemen Keuangan**

Suad Husnan (2007:4) mengataan bahwa manajemen keuangan menyangkut kegiatan perencanaan, analisis dan pengendalian kegiatan keuangan perusahaan. Fungsi manajemen keuangan ada dua yaitu mencari dana yang dibutuhkan perusahaan dan menggunakan dana yang diperoleh secara efisien.

Fungsi Manajemen Keuangan menurut Suad Husnan (2007:4) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi pertama mencari dana berarti meliputi berbagai kegiatan menemukan, menganalisis serta memutuskan sumber dana mana yang akan dipilih dan diambil serta berapa jumlahnya. Melalui pelaksanaan fungsi ini akan terbentuk struktur finansiel dan struktur modal. Struktur finansial adalah susunan seluruh sumber dana perusahaan (jangka pendek dan jangka panjang) yang tercermin dalam neraca bagian kredit, sedang struktur modal adalah susunan sumber dana jangka panjang perusahaan yang terdiri dari hutang jangka panjang dan ekuitas (modal sendiri).
2. Fungsi kedua menggunakan dana berarti kegiatan merencanakan, menganalisis serta memutuskan aktiva apa yang akan dibiayai dan berapa jumlahnya sehingga dapat memberikan peningkatan keuntungan sekaligus meningkatkan nilai perusahaan. Melalui pelaksanaan fungsi ini akan diperoleh struktur kekayaan (aktiva).

Tujuan manajemen keuangan secara umum menurut Suad Husnan (2007:4) adalah membantu tercapainya tujuan perusahaan. Secara normatif tujuan manajemen keuangan adalah memaksimumkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan adalah harga yang bersedia dibayar oleh calon pembeli apabila perusahaan tersebut dijual.

Berdasarkan fungsi dan tujuan manejemen keuangan maka dapat disimpulkan bahwa fungsi dan tujuan perusahaan berkaitan dengan kemakmuran pemilik, bila nilai perusahaan meningkat maka kekayaan pemilik meningkat dan berarti kemakmuran pemilik akan meningkat.

**2.1.2 Prosedur Evaluasi Kinerja Organisasi**

Langkah penting dalam suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, dalam hal ini kegiatan evaluasi kinerja organisasi yang membutuhkan data untuk dianalisis dengan alat-alat yang relevan untuk menghasilkan informasi yang sesuai dengan kebutuhan. Cara umum dalam mengevaluasi kinerja organisasi dapat dilakukan dengan waktu tertentu misalnya setiap bulan atau periode lain yang lebih pendek waktunya seperti seminggu atau periode yang lebih lama.

Menurut Vincent Gaspersz (2005: 68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

Tujuan organisasi dalam mengevaluasi kinerja adalah mengetahui semua pernyataan yang luas tentang apa yang akan dituju yang akan diwujudkan dalam organisasi, seperti memperoduksi produk unggul, menjadi market leader, mengolah usaha secara efektif dan memiliki teknologi unggul dan untuk menilai implementasi strategi suatu organisasi.

Proses evaluasi kinerja organisasi pada umumnya memiliki tahap-tahapannya sendiri, walaupun tidak selalu sama tetapi yang lebih penting adalah bahwa proses sejalan dengan fungsi evaluasi kinerja itu sendiri. Menurut Husein Umar (2005:38) dipaparkan salah satu tahapan evaluasi kineja yang sifatnya umum digunakan antara lain :

* 1. Menentukan apa yang akan dievaluasi

Dalam organisasi, apa saja yang dapat dievaluasi, dapat mengacu pada program kerja organisasi. Disana banyak terdapat aspek-aspek yang kiranya dapat perlu dievaluasi. Tetapi, biasanya yang diperioritaskan untuk dievaluasi adalah hal-hal yang menjadi *key-success factors-*nya.

* 1. Merancang kegiatan evaluasi kinerja

Sebelum evaluasi dilakukan, tentukan terlebih dahulu desain evaluasinya agar data apa saja yang dibutuhkan, tahap-tahap kinerja apa saja yang dilalui, dalam hal ini siapa saja yang akan dilibatkan, dan yang akan dihasilkan menjadi jelas.

* 1. Pengumpulan data

Berdasarkan desain yang telah disiapkan, pengumpulan data dapat dilakukan secara efektif dan efesien, yaitu sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah yang berlaku dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan.

* 1. Pengolahan dan analisa data

Setelah data terkumpul, data tersebut diolah untuk dikelompokan agar mudah dianalisa dengan menggunakan alat-alat analisis yang sesuai, sehinggga dapat menghasilkan fakta yang dapat dipercaya. Selanjutnya, dibandingkan antara fakta dan rencana untuk menghasilkan *gap.* Besar *gap* akan disesuaikan dengan tolak ukur tertentu sebagai hasil evaluasi.

* 1. Pelapor hasil evaluasi

Agar hasi evaluasi kinerja dapat dimanfaatkan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, hendaknya hasil evaluasi didokumentasikan secara tertulis dan diinformasikan baik secara lisan maupun tulisan.

* 1. Tindak lanjut hasil evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen, oleh karena itu, hasil evaluasi hendaknya dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengambil keputusan dalam mengatasi masalah manajemen, baik ditingkat strategi maupun di tingkat implementasi strategi.

Menurut Husein Umar (2005:36), penilaian atau evaluasi merupakan suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah tercapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu fengan suatu standar tertentu untuk mengetahui apakah ada selisih diantara keduanya serta bagaimana manfaat yang telah dikerjakan itu bila dibandingkan dengan harapan-harapan yang ingin diperoleh.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat dijelaskan :

1. Suatu proses untuk menyediakan informasi, berarti bahwa kegiatan penilaian atau evaluasi membutuhkan data untuk dianalisis dengan alat-alat yang relevan untuk menghasilkan informasi yang sesuai dengan kebutuhan. Misalnya, untuk menentukan laba perusahaan dibutuhkan data mengenai seluruh pendapatan dan seluruh pengeluaran kemudian dianalisis dengan perhitungan matematis sederhana, sehingga akan dihasilkan besar laba perusahaan
2. Sejauh mana suatu kegiatan tertentu telah dicapai, bagaimana perbedaan pencapaian itu dengan suatu standar tertentu untuk mengetahui ada selisih diantara keduaanya, berarti bahwa penilaian atau evaluasi dimaksutkan untuk membandingkan suatu kegiatan yang telah diselesaikan dengan yang seharusnya diselesaikan. Hasilnya apakah sesuai, di bawah standar, atau di atas standar yang telah ditentukan.
   * + 1. ***Standard Operating Procedures* (SOP)**

Secara konseptual, SOP merupakan bentuk konkret dari penerapan prinsip manajemen kualitas yang diaplikasikan untuk suatu organisasi. Berikut ini akan dikemukakan beberapa konsep dari prosedur operasional standar berdasarkan pendapat para ahli, yaitu:

Rudi M.Tambunan (2013:3), mengemukakan :

”Pedoman yang berisi prosedur-prosedur operasional standar yang ada di dalam suatu organisasi yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap keputusan, langkah atau tindakan dan penggunaan fasilitas pemrosesan yang dilaksanakan oleh orang-orang di dalam suatu organisasi telah berjalan secara efektif, konsisten, standar dan sistematis”.

Istyadi Insani (2010: 1) SOP adalah dokumen yang berisi serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi perkantoran yang berisi cara melakukan pekerjaan, waktu pelaksanaan, tempat penyelenggaraan dan aktor yang berperan dalam kegiatan.

Atmoko (2011:2), mengemukakan :

“SOP adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instasi pemerintah berdasarkan indikator indikator teknis, administrasif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan”.

Gareth R. Jones (2001:49), mengemukakan bahwa :

*“Balancing standardization and mutual adjustment, yaitu : Written rules and standard operating procedures (SOPs) and unwritten values and norm help to control behavior in organization. The specify how an employee is to perform his or her organization role, and they set forth the tasks and responsibilities associated with that role”.*

Menurut pendapat tersebut, maka SOP merupakan bagian dari peraturan tertulis yang membantu untuk mengontrol perilaku anggota organisasi. SOP mengatur cara pekerja untuk melakukan peran keorganisasiannya secara terus menerus dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Berdasarkan uraian di atas SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi pemerintah. SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisisen berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan di seluruh unit kerja dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan standarisasi yang berlaku.

Wijono (2007:135) mengemukakan bahwa standarisasi adalah syarat yang diperintahkan (diharuskan) dalam konsep *Quality Assurance* (menjaga mutu) untuk:

1. Mendukung atau menghasilkan penjagaan mutu dan meningkatkan penampilan, *realibility, safety*, penggunaan komponen secara minimum, produk yang seragam, eliminasi proses yang sulit, mencegah gangguan dan memantapkan standar operating procedures, perubahan peningkatan mutu.
2. Mengurangi pembiayaan, untuk adanya perubahan peningkatan mutu, dengan menimalkan penggunaan komponen dan penyederhanaan.
3. Mendukung dan menghasilkan produktivitas, serta peningkatan untuk: desain proses produksi missal dan peningkatannya, peningkatan dalam proses, otomatisasi, peningkatan komputerisasi dan teknologi/teknik kedokteran yang canggih.
4. Diseminasi informasi, untuk transfer teknologi dan keterampilan, pemberitahuan kepada pelanggan *(public relation, advertensi, catalog* dan sebagainya), pemberitahuan di dalam gedung (peraturan-peraturan perusahaan, aturan-aturan spesifik, gambar-gambar petunjuk), sertifikat atau penetapan kualifikasi, pendidikan dan latihan serta peningkatan moral.
5. Memberi kontribusi sosial untuk menjamin keamanan pelanggan, pencegahan, dan pengendalian polusi, keamanan dan keselamatan pegawai.

Standarisasi pelayanan kesehatan rumah sakit dimaksudkan untuk memberikan kejelasan arti dan strategi bagi rumah sakit dalam rangka pemerataan dan peningkatan pelayanan rumah sakit secara keseluruhan sehingga rumah sakit benar-benar dimanfaatkan secara berdaya guna dan berhasil guna. Secara Khusus tujuan standarisasi rumah sakit menurut Suryanti (2007:78) adalah sebagai berikut:

1. Agar supaya pengembangan rumah sakit dapat terarah dan terkendali dengan memperhatikan kebutuhan pelanggan atau masyarakat yang dilayani.
2. Adanya kemampuan standar ketengaan, peralatan, bangunan fisik, kegiatan pelayanan dan sebagainya.
3. Sebagai pedoman petugas rumah sakit dalam menjalankan tugasnya.
4. Sebaga dasar penilaian kinerja rumah sakit.
5. Sebagai dasar akreditasi rumah sakit.
6. Untuk memberikan perlindungan hukum bagi para petugas kesehatan maupun pelanggan internal maupun eksternal.

Indikator SOP seperti yang termuat dalam SOP pembayaran biaya kesehatan menurut Istyadi Insani (2010:2) antara lain sebagai berikut:

1. Analisis sistem dan prosedur kerja

Analisis sistem dan prosedur kerja adalah kegiatan mengidentifikasikan fungsi-fungsi utama dalam suatu pekerjaan, dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan fungsi sistem dan prosedur kerja. Sistem adalah kesatuan unsur atau unit yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi sedemikian rupa, sehingga muncul dalam bentuk keseluruhan, bekerja, berfungsi atau bergerak secara harmonis yang ditopang oleh sejumlah prosedur yang diperlukan, sedang prosedur merupakan urutan kerja atau kegiatan yang terencana untuk menangani pekerjaan yang berulang dengan cara seragam dan terpadu.

1. Analisis Tugas

Analisis tugas merupakan proses manajemen yang merupakan penelaahan yang mendalam dan teratur terhadap suatu pekerjaan, karena itu analisa tugas diperlukan dalam setiap perencanaan dan perbaikan organisasi. Analisa tugas diharapkan dapat memberikan keterangan mengenai pekerjaan, sifat pekerjaan, syarat pejabat, dan tanggung jawab pejabat. Di bidang manajemen dikenal sedikitnya 5 aspek yang berkaitan langsung dengan analisis tugas yaitu :

1. Analisa tugas, merupakan penghimpunan informasi dengan sistematis dan penetapan seluruh unsur yang tercakup dalam pelaksanaan tugas khusus.
2. Deskripsi tugas, merupakan garis besar data informasi yang dihimpun dari analisa tugas, disajikan dalam bentuk terorganisasi yang mengidentifikasikan dan menjelaskan isi tugas atau jabatan tertentu. Deskripsi tugas harus disusun berdasarkan fungsi atau posisi, bukan individual; merupakan dokumen umum apabila terdapat sejumlah personel memiliki fungsi yang sama; dan mengidentifikasikan individual dan persyaratan kualifikasi untuk mereka serta harus dipastikan bahwa mereka memahami dan menyetujui terhadap wewenang dan tanggung jawab yang didefinisikan itu.
3. Spesifikasi tugas berisi catatan-catatan terperinci mengenai kemampuan pekerja untuk tugas spesifik
4. Penilaian tugas, berupa prosedur penggolongan dan penentuan kualitas tugas untuk menetapkan serangkaian nilai moneter untuk setiap tugas spesifik dalam hubungannya dengan tugas lain
5. Pengukuran kerja dan penentuan standar tugas merupakan prosedur penetapan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap tugas dan menetapkan ukuran yang dipergunakan untuk menghitung tingkat pelaksanaan pekerjaan.

Pengevaluasian tugas-tugas ini dapat dibakukan, sehingga dapat dibuat pelaksanaan tugas yang baku. Setidaknya ada dua manfaat analisis tugas dalam penyusunan standar operasional prosedur yaitu membuat penggolongan pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan serta menetapkan hubungan kerja dengan sistematis.

1. Analisis prosedur kerja

Analisis prosedur kerja adalah kegiatan untuk mengidentifikasi urutan langkahlangkah pekerjaan yang berhubungan apa yang dilakukan, bagaimana hal tersebut dilakukan, bilamana hal tersebut dilakukan, dimana hal tersebut dilakukan, dan siapa yang melakukannya. Prosedur diperoleh dengan merencanakan terlebih dahulu bermacam-macam langkah yang dianggap perlu untuk melaksanakan pekerjaan. Prosedur kerja dapat dirumuskan sebagai serangkaian langkah pekerjaan yang berhubungan, biasanya dilaksanakan oleh lebih dari satu orang, yang membentuk suatu cara tertentu dan dianggap baik untuk melakukan suatu keseluruhan tahap yang penting.

Analisis terhadap prosedur kerja akan menghasilkan suatu diagram alur (*flow chart*) dari aktivitas organisasi dan menentukan hal-hal kritis yang akan mempengaruhi keberhasilan organisasi. Aktivitas-aktivitas kritis ini perlu didokumetasikan dalam bentuk prosedurprosedur dan selanjutnya memastikan bahwa fungsi-fungsi dan aktivitas itu dikendalikan oleh prosedur-prosedur kerja yang telah terstandarisasi.

Prosedur kerja di RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung (MCM.HS 0.1.D 02.2 H 15) merupakan salah satu komponen penting dalam pelaksanaan tujuan organisasi sebab prosedur memberikan beberapa keuntungan antara lain memberikan pengawasan yang lebih baik mengenai apa yang dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilakukan; mengakibatkan penghematan dalam biaya tetap dan biaya tambahan; dan membuat koordinasi yang lebih baik di antara bagian-bagian yang berlainan. Penyusunan suatu prosedur kerja, terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan yaitu :

1. Prosedur kerja harus sederhana sehingga mengurangi beban pengawasan;
2. Spesialisasi harus dipergunakan sebaik-baiknya;
3. Pencegahan penulisan, gerakan dan usaha yang tidak perlu;
4. Berusaha mendapatkan arus pekerjaan yang sebaik-baiknya;
5. Mencegah kekembaran (duplikasi) pekerjaan;
6. Harus ada pengecualian yang seminimun-minimunya terhadap peraturan;
7. Mencegah adanya pemeriksaan yang tidak perlu;
8. Prosedur harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kondisi yang berubah;
9. Pembagian tugas tepat;
10. Memberikan pengawasan yang terus menerus atas pekerjaan yang dilakukan;
11. Penggunaan urutan pelaksanaan pekerjaaan yang sebaik-baiknya;
12. Tiap pekerjaan yang diselesaikan harus memajukan pekerjaan dengan memperhatikan tujuan;
13. Pekerjaan tata usaha harus diselenggarakan sampai yang minimum;
14. Menggunakan prinsip pengecualian dengan sebaik-baiknya

Hasil dari penyusunan prosedur kerja di RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung (MCM.HS 0.1.D 02.2 H 15) dapat ditulis dalam “buku pedoman organisasi” atau “daftar tugas” yang memuat lima hal penting, yaitu:

1. Garis-garis besar organisasi (tugas-tugas tiap jabatan);
2. Sistem-sistem atau metode-metode yang berhubungan dengan pekerjaan;
3. Formulir-formulir yang dipergunakan dan bagaimana menggunakannya;
4. Tanggal dikeluarkannya dan di bawah kekuasaan siapa buku pedoman tersebut diterbitkan;
5. Informasi tentang bagaimana menggunakan buku pedoman tersebut

Penyusunan SOP menurut Istyadi Insani (2010: 4) terbagi dalam tiga proses antara lain adalah sebagai berikut:

1. *Requirement discovery* berupa teknik yang digunakan oleh sistem tersebut untuk mengidentifikasi permasalahan sistem dan pemecahannya dari pengguna sistem;
2. *Data modeling* berupa teknik untuk mengorganisasikan dan mendokumentasikan sistem data;
3. *Process modeling* berupa teknik untuk mengorganisasikan dan mendokumentasikan struktur dan data yang ada pada seluruh sistem proses atau logis, kebijakan prosedur yang akan diimplementasikan dalam suatu proses sistem.

Berdasarkan ruang lingkupnya, penyusuan SOP dilakukan di setiap satuan unit kerja dan menyajikan langkah-langkah serta prosedur yang spesifik berkenaan dengan kekhasan tupoksi masing-masing satuan unit kerja yang meliputi penyusunan langkah-langkah, tahapan, mekanisme maupun alur kegiatan. SOP kemudian menjadi alat untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan secara efektif dan efisien.

Menurut Istyadi Insani (2010:6) prinsip dasar yang perlu diperhatikan dalam penyusunan SOP adalah :

1. Penyusunan SOP harus mengacu pada SOTK, TUPOKSI, serta alur dokumen;
2. Prosedur kerja menjadi tanggung jawab semua anggota organisasi;
3. Fungsi dan aktivitas dikendalikan oleh prosedur, sehingga perlu dikembangkan diagram alur dari kegiatan organisasi;
4. SOP didasarkan atas kebijakan yang berlaku;
5. SOP dikoordinasikan untuk mengurangi kemungkinan terjadinya kesalahan/penyimpangan;
6. SOP tidak terlalu rinci;
7. SOP dibuat sesederhana mungkin;
8. SOP tidak tumpang tindih, bertentangan atau duplikasi dengan prosedur lain;
9. SOP ditinjau ulang secara periodik dan dikembangkan sesuai kebutuhan**.**

Berdasarkan pada prinsip penyusunan SOP yang termuat dalam SOP pembayaran biaya kesehatan MCM. HS 0.1.D 02.2 H 15 RSUP Hasan Sadikin Bandung penyusunan SOP didasarkan pada tipe satuan kerja, aliran aktivitas, dan aliran dokumen. Kinerja SOP diproksikan dalam bentuk durasi waktu, baik dalam satuan jam, hari, atau minggu, dan bentuk hirarkhi struktur organisasi yang berlaku. Proses penyusunan SOP dilakukan dengan memperhatikan kedudukan, tupoksi, dan uraian tugas dari unit kerja yang bersangkutan. Berdasarkan aspek-aspek tersebut SOP disusun dalam bentuk diagram alur (*flow chart*) dengan menggunakan simbol-simbol yang menggambarkan urutan langkah kerja, aliran dokumen, tahapan mekanisme, serta waktu kegiatan. Setiap satuan unit kerja memiliki SOP sesuai dengan rincian tugas pokok dan fungsinya, karena itu setiap satuan unit kerja memiliki lebih dari satu SOP.

Pelaksanaan SOP yang termuat dalam SOP pembayaran biaya kesehatan MCM,HS 0.1.D 02.2 H 15 RSUP Hasan Sadikin Bandung dapat dimonitor secara internal maupun eksternal dan SOP dievaluasi secara berkala sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun dengan materi evaluasi mencakup aspek efisiensi dan efektivitas SOP. Evaluasi dilakukan oleh Satuan Kerja penyelenggara kegiatan (di lingkungan instansi Rumah Sakit), atau lembaga independen yang diminta bantuannya oleh instansi Rumah Sakit. Pendekatan yang digunakan untuk melakukan monitoring dan evaluasi menggunakan pendekatan partisipatif.

Perubahan SOP (diganti atau penyesuaian) dapat dilakukan apabila terjadi perubahan kebijakan Rumah Sakit atau SOP dipandang sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan masyarakat. Perubahan SOP dilakukan melalui proses penyusunan SOP baru sesuai tata cara yang telah dikemukakan.

**2.1.2.2 Evaluasi Kinerja Keuangan Organisasi**

Evaluasi kinerja dalam organisasi dapat dilihat dalam berbagai sisi salah satunya dari aspek keuangan. Kegiatan menilai atau mengevaluasi kinerja perusahaan akan menghasilkan informasi yang berguna bagi perusahaan itu sendiri. Hasil dari penilaian kinerja ini akan dapat dijadikan sebagai *umpan balik (feedback)* bagi formulasi atau implementasi strategi dan jika terjadi penyimpangan, maka untuk menghindari agar tidak terjadi penyimpangan lagi perlu dilakukan perubahan, misalnya perubahan rencana atau kegiatannya termasuk pengendaliannya.

Husein Umar (2005: 88), mengevaluasi kinerja keuangan suatu organisasi atau perusahaan hal yang pertama dilakukan adalah dengan menganalisis kinerja keuangan dan untuk menganalisis kinerja keuangan ada beberapa analisis rasio keuangan yang digunakan yaitu:

**1. Analisis Likuiditas**

Rasio likuiditas menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menjelaskan kewajiban jangka pendeknya. Rasio-rasio ini dapat dihitung melalui sumber informasi tentang modal kerja yaitu pos-pos aktiva lancar dan hutang lancar. Ada 2 rasio yang umum digunakan yaitu:

1. Rasio Lancar = Aktiva Lancar / Hutang Lancar

Rasio ini menunjukkan sejauh mana aktiva lancer menutupi kewajiban-kewajiban lancar. Semakin besar perbandingan aktiva lancar dengan hutang lancar semakin tinggi kemampuan perusahaan menutupi kewajiban jangka pendeknya. Apabila rasio 1 : 1 atau 100% ini berarti bahwa aktiva lancar dapat menutupi semua hutang lancar.

1. Rasio Cepat = (Aktiva Lancar –Persediaan) / Hutang Lancar

Rasio ini menunjukkan kemampuan aktiva lancar yang paling likuid mampu menutupi hutang lancar, semakin besar ratio ini semakin baik.

**2. Analisis Struktur Keuangan**

Struktur keuangan adalah bagaimana cara perusahaan mendanai aktivanya. Aktiva perusahaan didanai dengan utang jangka pendek, utang jangka pajang dan modal pemegang saham, sehingga seluruh sisi kanan dari neraca memperlihatkan struktur keuangan. Rasio *leverage* mengukur tingkat solvabilitas suatu perusahaan, rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi segala kewajiban finansialnya seandainya perusahaan tersebut pada saat itu dilikuidasi. Ada beberapa rasio *leverage* yang umum dan salah satunya yaitu rasio utang yang rumusnya adalah sebagai berikut:

Rasio Hutang = Total Hutang / Total Aktiva

**3. Analisis Aktivitas Perusahaan**

Rasio aktivitas mengukur seberapa efektif perusahaan rnemanfaatkan semua sumber daya yang ada pada pengendaliannya. Semua rasio aktivitas ini melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis aktiva. Rasio-rasio aktivitas yang umum digunakan adalah:

1. Rasio Perputaran Persediaan *(Inventory Turnover)*

*Inventory Turnover Ratio* = *Sales / Inventory.* Rasio perputaran persediaan mengukur efisiensi pengelolaan persediaan barang dagangan. Rasio ini merupakan indikasi yang cukup populer untuk menilai efisiensi operasional, yang memperlihatkan seberapi baiknya manajemen mengontrol modal yang ada pada persediaan.

1. Periode Penagihan Rata-Rata *(Average Collection Period)*

*Average Collection Period* = Piutang / Penjualan Per hari. Rasio ini mengukur efisiensi pengelolaan piutang perusahaan rata-rata jangka waktu penagihan adalah rata-rata jangka waktu lamanya perusahaan harus menunggu pembayaran setelah melakukan penjualan.

1. Rasio Perputaran Modal Kerja *(Working Capital Turnover)*

*Working Capital Turnover* = Penjualan / Modal Kerja Bersih. Modal kerja bersih adalah aktiva lancar dikurangi hutang lancar. Rasio ini mengukur aktiva bersih terhadap kelebihan aktiva lancar atas kewajiban lancar. Rasio ini menunjukkan banyaknya penjualan (dalam rupiah) yang dapat diperoleh perusahaan untuk tiap rupiah modal kerja.

1. Rasio Perputaran Aktiva Tetap *(Fixet Asset Turnover)*

Rasio Perputaran Aktiva Tetap = Penjualan / Aktiva Tetap. Rasio ini mengukur efektivitas penggunaan dana yang tertahan pada harta tetap seperti pabrik dan peralatan, dalam rangka menghasilkan penjualan atau berapa rupiah penjualan bersih yang dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan pada aktiva tetap. Rasio ini berguna untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan menggunakan aktivanya secara efektif untuk meningkatkan pendapatan.

1. Rasio Perputaran Total Aktiva *(Total Assets Turnover)*

Rasio Perputaran Total Aktiva = Penjualan / Total Aktiva. Rasio ini menunjukkan efektivitas penggunaan seluruh harta perusahaan dalam rangka menghasilkan penjualan atau menggambarkan berapa rupiah penjualan bersih yang dapat dihasilkan oleh setiap rupiah yang diinvestasikan dalam bentuk harta perusahaan kalau perputarannya lambat, ini menunjukkan bahwa aktiva yang dimiliki terlalu besar dibandingkan dengan kemampuan untuk menjual.

**4. Analisis Kemampulabaan Perusahaan**

Kemampulabaan (profitabilitas) merupakan hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan manajemen. Rasio kemampulabaan akan memberikan jawaban akhir tentang efektivitas manajemen perusahaan, rasio ini memberi gambaran tentang tingkat efektivitas pengelolaan perusahaan. Ada beberapa rasio kemampulabaan yang umum digunakan, tetapi penulis untuk mengevaluasi kinerja keuangan hanya menekankan pada satu rasio yaitu *cost recovery rate* yang merupakan perbandingan seluruh pendapatan dengan seluruh biaya produksi. Rasio *cost recovery rate* ini menunjukan seberapa jauh pendapatan rumah sakit untuk menutupi seluruh biaya produksinya. Rumus dari *cost recovery rate* adalah sebagai berikut:



Berdasarkan uraian mengenai indikator-indikator kinerja keuangan di atas, maka dalam penelitian ini penulis hanya menekankan pada rasio *cost recovery rate* sebagai indikator untuk menilai kinerja keuangan instansi. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa bahwa rumah sakit merupakan institusi publik yang dituntut untuk memberikan layanan kepada semua lapisan masyarakat, sehingga unsur pendapatan dan biaya-biaya yang dikeluarkan merupakan elemen utama dalam menilai baik buruk kinerja keuangan suatu rumah sakit. Rasio *cost recovery rate* ini dijadikan ukuran kinerja keuangan rumah sakit juga didasarkan bahwa *cost recovery rate* dapat dijadikan ukuran untuk mengantisipasi potensi kerugian dan meningkatkan modal.

* + 1. **Penelitian Sebelumnya**

Beberapa penelitian yang dianggap dapat menjadi acuan dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

| **No** | **Peneliti (Nama & Tahun)** | **Judul** | **Hasil Penelitian** | **Perbedaan** | **Persamaan** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Harianto, Itet Lestari, dan Laswety B.(2005) | Evaluasi Pelaksanaan Prosedur Pelayanan Obat Pelengkap Oral Di ruang Rawat Irna B Perjan RS Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta | Pelaksanaan pelayanan obat pelengkap oral di ruang rawat IRNA B dinilai kurang sesuai dengan prosedur. Ada hubungan antara kondisi penulisan instruksi pengobatan obat pelengkap oral di ruang rawat IRNA B dengan pelaksanaan pelayanan obat pelengkap oral yang sesuai dengan prosedur. | Metode yang digunakan dalam  penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif sedangkan pada peneliti sebelumnya adalah *cross sectional* yang bersifat deskriptif kuantitatif dengan fokus penelitian pada SOP pelayanan.. Pada rencana penelitian ini selain fokus pada SOP pembayaran pasien juga akan dilakukan evaluasi terhadap kinerja keuangan rumah sakit | Kedua penelitian ini melakukan penelitian terhadap SOP yang berorientasi pelayanan dan sama-sama menjadikan rumah sakit sebagi lokus penelitiannya. |
| 2 | Ma’rifah, Noer Bahry Noor, dan Syahrir A. Pasinringi (2013) | Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Ponek di Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu Dan Anak Siti Fatimah Kota Makassar Tahun 2013 | Pelaksanaan PONEK dari segi standar kebijakan mengacu pada standar yang dikeluarkan pemerintah. Pihak rumah sakit telah mengeluarkan SK Tim PONEK, SOP Penerimaan dan Penanganan Pasien, serta SOP pendelegasian wewenang. Terdapat beberapa kriteria yang tidak sesuai standar, yakni belum adanya pelayanan darah selama 24 jam, belum tersedianya pelayanan radiologi selama 24 jam. Dalam penelitian ini tidak ditemukan beberapa arsip yang dibutuhkan seperti SK Tim PONEK. Sasaran kebijakan dari informasi yang disampaikan oleh responden mengetahui dengan jelas yakni untuk pasien emergensi. Sumber daya manusia sudah memenuhi dan sesuai standar, anggaran PONEK di rumah sakit ini berasal dari APBN, dari segi finansial masih belum ada insentif khusus bagi tenaga pelaksana PONEK | Rencana penelitian ini selain fokus pada SOP pembayaran pasien juga akan dilakukan evaluasi terhadap kinerja keuangan rumah sakit, sementara peneliti sebelumnya focus pada evaluasi pelaksanaan kebijakan | Kedua penelitian ini sama yakni melakukan penelitian dengan menjadikan rumah sakit sebagi lokus penelitiannya. |
| 3 | Tjipto Atmoko (2010) | Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah | Hasil kajian menunjukkan tidak semua satuan unit kerja instansi pemerintah memiliki SOP, karena itu seharusnyalah setiap satuan unit kerja pelayanan publik instansi pemerintah memiliki standar operasional prosedur sebagai acuan dalam bertindak, agar akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dapat dievaluasi dan terukur. | Rencana penelitian ini selain fokus pada SOP pembayaran pasien juga akan dilakukan evaluasi terhadap kinerja keuangan rumah sakit, sementara peneliti sebelumnya fokus pada implementasi SOP dan pencapaian kinerja intansi | Kedua penelitian ini sama-sama membahas SOP dan kinerja organisasi |
| 4 | Andria Prima Rosyadi, Handayani, dan Doni Saputra (2010) | Evaluasi Kinerja Keuangan RSUD Sawahlunto Setelah Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daera Tahun 2011 | Evaluasi Kinerja Keuangan RSUD Sawahlunto Setelah Penerapan PPK BLUD Tahun 2011 dapat disimpulkan bahwa rentabilitas RSUD Sawahlunto didapatkan -35,71%. Penilaian likuiditas RSUD Sawahlunto tahun 2011 dapat dilihat dari rasio lancar 1109,61%, rasio cepat 701,42% dan rasio kas 260%. Penilaian solvabilitas RSUD Sawahlunto tahun 2011 didapatkan sebesar 0,77%. Penilaian *cost recovery rate* RSUD Sawahlunto tahun 2011 didapatkan sebesar 55, 47%. Hal ini menunjukan bahwa CRR kurang dari 100% yang artinya pendapatan yang ada belum mampu menutupi pembiayaan yang ada. | Rencana penelitian ini selain fokus pada SOP pembayaran pasien juga akan dilakukan evaluasi terhadap kinerja keuangan rumah sakit, sementara peneliti sebelumnya hanya fokus pada pencapaian kinerja keuangan intansi | Kedua penelitian ini sama-sama membahas evaluasi kinerja keuangan organisasi |
| 5 | Eugene A. Kroch and Michael Duan Care Science, Inc dan Sharon Silow-Carroll and Jack A. Meyer Health Management Associates (2007) | *Hospital Quality Performance Improvement: Trends in Quality and Efficiency* | Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa kinerja rumah sakit di Amerika periode 2001-2005 mengalami perbaikan yang signifikan ditandai dengan komplikasi dan tingkat kematian yang rendah sebagai akibat manajemen diagnostik dan penanganan yang baik. | Eugene A. Kroch dkk memfokuskan pada kualitas praktis pelayanan terhdap *customer,* sedangkan penulis memfokuskan pada manajemen rumah sakit. | Kedua penelitian ini melakukan penelitian terhadap kualitas pelayanan yang bisa meningkatkan kinerja rumah sakit |

**Sumber : Diolah dari berbagai sumber**

Berdasarkan hasil penelitian di atas penulis meneliti tentang kinerja manejemen rumah sakit di RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung yang dilihat dari Standar Operasional Prosedur dan Sistem pembayaran di rumah sakit, sedangkan penelitian terdahulu yang dilihat dari strategi rumah sakit dalam meningkatkan kualitas pelayanan, manejemen rumah sakit dan desain organisasi di rumah sakit.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

*Standard Operating Procedures* (SOP) merupakan salah satu instrumen manajemen, SOP berlandaskan pada sistem manajemen kualitas (*Quality Management System*), yakni sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja, hal ini mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja. Sistem ini berlandaskan pada pencegahan kesalahan, sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif.

Perumusan SOP menjadi relevan karena sebagai tolok ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja instansi dalam melaksanakan program kerjanya. *Standard Operating Procedures* (SOP) memuat informasi tentang jangka waktu pelaksanaan kegiatan, pengguna layanan, hirarkhi struktur organisasi, serta langkahlangkah kerja dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Pelaksanaan SOP dalam penyelengaraan organisasi memiliki multifungsi baik sebagai alat deteksi potensi penyimpangan dari tugas pokok dan fungsi; sebagai alat koreksi atas setiap penyimpangan yang terjadi; sebagai alat evaluasi untuk meningkatkan kinerja setiap satuan kerja ke tingkat yang lebih efektif, efisien, profesional, transparan dan handal. Kinerja satuan unit kerja yang efisien merupakan syarat mutlak bagi organisasi terutama milik pemerintah untuk mencapai tujuannya dan merupakan salah satu alat terpenting dalam membawa suatu instansi dalam mewujudkan visi dan misinya.

Evaluasi kinerja pada instansi milik pemerintah memiliki kekhususan tersendiri yang membedakannya dengan evaluasi kinerja pada organisasi privat yang berorientasi eksternal (pelayanan) dan lebih dilandasi oleh motif mencari keuntungan. Standar penilaian kinerja yang sifatnya internal didasarkan pada SOP dan pengendalian program kerja dari instansi yang bersangkutan. Kedua jenis standar ini diarahkan untuk menilai sejauhmana akuntabilitas kinerja suatu instansi dapat dicapai. Artinya, standar eksternal maupun standar internal pada akhirnya akan mengarah pada terwujudnya akuntabilitas kinerja instansi secara keseluruhan.

Penilaian akuntabilitas kinerja instansi pemerintah selama ini cenderung didasarkan pada standar eksternal, padahal sebagai bentuk organisasi publik, instansi pemerintah memiliki karakteristik khusus yakni sifat birokratis dalam internal organisasinya. Menilai pelaksanaan mekanisme kerja internal tersebut unit kerja pelayanan publik harus memiliki acuan untuk menilai pelaksanaan kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata hubungan kerja dalam organisasi yang bersangkutan dalam bentuk standar operasional prosedur.

*Standard Operating Procedures* sebagai alat penilaian kinerja berorientasi pada penilaian kinerja internal kelembagaan, terutama dalam hal kejelasan proses kerja di lingkungan organisasi termasuk kejelasan unit kerja yang bertanggungjawab, tercapainya kelancaran kegiatan operasional dan terwujudnya koordinasi, fasilitasi dan pengendalian yang meminimalisir tumpang tindih proses kegiatan di lingkungan sub-sub bagian dalam organisasi yang bersangkutan. Tjipto Atmoko (2011:14) menyebutkanbahwa *Standard Operating Procedures* merupakan alat penilaian kinerja instasi berdasarkan indikator indikator teknis, administrasif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. Tujuan SOP adalah menciptakan komitment mengenai apa yang dikerjakan oleh satuan unit kerja instansi untuk mewujudkan kinerja intansi secara keseluruhan dalam jangka panjang.

Crisyanti (2011:203) menyatakan bahwa SOP menjadi relevan karena sebagai tolak ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan dalam melaksanakan program kerjanya. Rudi M.Tambunan (2013:3) juga mengemukakan bahwa dengan penerapan SOP, organisasi akan mempunyai ukuran kinerja yang lebih baik.

Berdasarkan kerangka pikir yang telah peneliti uraikan di atas, kemudian peneliti gambarkan dalam paradigma penelitian seperti terlihat pada bagan dibawah ini:

Evaluasi *Standard Operating Procedures* Pembayaran

Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Instansi

Indikator SOP

Analisis prosedur kerja

Analisis Tugas

Analisis sistem

Kinerja Keuangan

*Cost recovery rate*

Tjipto Atmoko (2011:14); Crisyanti (2011:203) dan Rudi M.Tambunan (2013:3)

Implementasi hasil evaluasi *Standard Operating Procedures* (SOP) pembayaran yang baik dapat meningkatkan kinerja keuangan

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat disusun proposisi penelitian sebagai berikut :

* + 1. *Standard Operating Procedures* (SOP) dapat digunakan organisasi sebagai tolok ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja instansi dalam melaksanakan program kerjanya.
    2. *Standard Operating Procedures* dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja yang berorientasi pada penilaian kinerja internal kelembagaan.
    3. *Standard Operating Procedures* merupakan alat penilaian kinerja instasi berdasarkan indikator indikator teknis, administrasif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan.
    4. Melalui implementasi SOP yang optimal, maka organisasi akan mempunyai ukuran kinerja keuangan yang lebih baik.