

Pengaruh Implementasi Quality Management System ISO 9001:2000 terhadap Kinerja Rumah Sakit Duren Sawit

Dian Ekowati*

Abstrak

Upaya organisasi meningkatkan produksi jasa pelayanan kesehatan melalui implementasi *Quality Management System ISO 9001:2000* secara sistematis, menyeluruh dan sinambung seharusnya mampu menampilkan kinerja yang efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai peran implementasi *QMS ISO 9001:2000* terhadap kinerja Rumah Sakit Duren Sawit yang akan diukur melalui pendekatan kerangka strategis *Balanced Scorecard* serta identifikasi kesenjangan dalam organisasi untuk menganalisis kesiapan implementasi manajemen strategis *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Duren Sawit. Hasil penelitian menggambarkan bahwa melalui pemahaman dan implementasi yang *QMS ISO 9001:2000* konsistensi, Rumah Sakit Duren Sawit mampu menghasilkan kinerja organisasi yang efektif dan efisien. serta berhasil menganalisis kesiapan Rumah Sakit Duren Sawit untuk mengimplementasikan manajemen strategis *Balanced Scorecard* melalui identifikasi kesenjangan dalam mengumpulkan sumber informasi untuk mengukur indikator-indikator hasil yang merupakan rambu-rambu bagi keberhasilan pencapaian sasaran strategis organisasi.

Kata kunci : QMS ISO 9001:2000, kerangka strategi, *balance scorecard*

Abstract

The organization effort to improve health care service production through implementation of *Quality Management System ISO 9001:2000* in a systematic, comprehensively and continuously should results in effective and efficient performance. This study objective is to observe the role of *Quality Management System ISO 9001:2000* implementation on performance of Duren Sawit Hospital measured by *Balance Scorecard* strategic frame approach to analyze the readiness of the hospital to implement *Balance Scorecard* strategic management. The study results show that through understanding and consistent implementation of *QMS ISO 9001:2000* Duren Sawit Hospital can produce effective and efficient organization performance. This study also provide analysis on the readiness of Duren Sawit Hospital to implement *Balance Scorecard* strategic management and identify the gaps of sources of information to measure indicators to achieve organization strategic objectives.

Keywords : QMS ISO 9001:2000, strategic frame, *balance scorecard*

*Ka. Sub. Bag. Keuangan Rumah Sakit Duren Sawit, Jl. Duren Sawit Baru No. 2 Jakarta Timur 13440 (e-mail: dr_0608@yahoo.com)

Rumah sakit yang pada awalnya merupakan salah satu jaringan pelayanan kesehatan yang dalam melaksanakan kegiatannya mengutamakan nilai-nilai sosial, pada saat ini telah tumbuh menjadi sebuah organisasi industri penghasil produk jasa pelayanan kesehatan. Oleh sebab itu, pengelolaannya tidak terlepas dari prinsip-prinsip manajemen sebuah industri. Meskipun pada pelaksanaannya membutuhkan pendekatan yang berbeda karena produk jasa pelayanan kesehatan mempunyai ciri khas ketidakpastian (*uncertainty*), informasi tidak seimbang (*asymmetry of information*) dan dampak luar (*externality*).¹ Sebagaimana konsep dasar sebuah organisasi industri, maka produk rumah sakit yang berupa jasa pelayanan kesehatan dituntut untuk mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya yaitu memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu sehingga penciptaan *budaya mutu* menjadi prasyarat mutlak agar rumah sakit dapat memenuhi tuntutan tersebut. Untuk mencapai kondisi tersebut, rumah sakit harus melakukan *organization development* yang merupakan suatu strategi perubahan perilaku jangka panjang yang terencana dengan baik. Hal tersebut dilakukan untuk mengerti, mengubah dan mengembangkan tenaga kerja di organisasi agar senantiasa meningkatkan efektifitas.¹ Pendirian Rumah Sakit Duren Sawit merupakan rekomendasi Lokakarya Rencana Pembangunan Rumah Sakit Daerah DKI Jakarta, tahun 1995. Dia juga merupakan realisasi kebijakan Pemerintah Daerah Propinsi DKI Jakarta, dalam memenuhi tuntutan kebutuhan pelayanan rawat inap bagi penderita gangguan jiwa berat serta ketergantungan narkotika. Rumah sakit yang dibangun dengan visi “Menjadi pusat pelayanan kesehatan jiwa dan penanggulangan penyalahgunaan narkoba terbaik di Asia Pasifik” tersebut membutuhkan intervensi sistem manajemen rumah sakit yang handal untuk dapat mewujudkan visinya. Upaya untuk mencapai visi tersebut antara lain dilakukan dengan mengadopsi standar internasional dalam bidang manajemen mutu produksi yaitu *Quality Management System ISO 9001:2000*. Standard tersebut, diimplementasikan pada seluruh kegiatan yang berhubungan dengan proses produksi untuk menjamin terlaksananya proses perbaikan dan peningkatan kualitas produksi Rumah Sakit sebagai modal untuk menciptakan kapabilitas kompetitif. Penerapan proses-proses kegiatan organisasi yang sudah terinventarisasi secara sistematis dan menyeluruh tersebut berdampak pelaksanaan prosedur yang semakin efektif sekaligus efisien dan terakumulasi sebagai peningkatan kinerja organisasi.

Untuk menjamin peningkatan mutu dan kemampuan daya saing dalam jangka panjang dibutuhkan sebuah informasi yang dapat menggambarkan secara komprehensif pencapaian kinerja organisasi yang dapat diberikan melalui konsep pengukuran kinerja organisasi *Balanced Scorecard* melalui deskripsi kinerja keuangan dan non-

keuangan serta kinerja jangka pendek yang diilustrasikan pada peningkatan kinerja financial dan strategi jangka panjang organisasi sebagai pendukungnya melalui peningkatan value bagi customer pada perspektif customer, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* pada perspektif proses bisnis internal dan peningkatan kapabilitas dan komitmen personel pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.²

Pengamatan terkini memperlihatkan berbagai persyaratan dalam *QMS ISO 9001:2000* telah diterapkan pada seluruh aspek kegiatan organisasi Rumah Sakit Duren Sawit. Namun, pengaruh implementasi *QMS ISO 9001:2000* terhadap peningkatan kinerja Rumah Sakit Duren Sawit belum diidentifikasi. Kinerja tersebut akan diukur melalui konsep kinerja organisasi yang komprehensif dengan kerangka strategis *Balanced Scorecard*. Penelitian ini merupakan pendahuluan sebelum manajemen strategi organisasi dengan kerangka strategis *Balanced Scorecard* diimplementasikan sebagai *contemporary management tool*. Hal tersebut diharapkan dapat membantu Rumah Sakit Duren Sawit mewujudkan peningkatan kinerja yang dibutuhkan sehingga mampu bersaing secara global.

Metode

Mutu pelayanan kesehatan adalah tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan, yang dapat memberikan kepuasan pada setiap pasien. Kepuasan tersebut sesuai dengan tingkat kepuasan rata-rata penduduk, dengan tata penyelenggaraan yang sesuai kode etik dan standar pelayanan profesi yang telah ditetapkan.³ *Quality Management System ISO 9001:2000* merupakan seperangkat prosedur yang terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang mengacu pada standar internasional ISO 9001:2000. Prosedur tersebut bertujuan untuk menjamin kesesuaian suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu yang dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi.⁴ Persyaratan sistem manajemen mutu yang ditetapkan dalam ISO 9001:2000 bersifat umum untuk dapat ditetapkan pada semua organisasi, tanpa menghiraukan jenis, ukuran dan produk yang dihasilkan.⁵ Pemahaman terhadap berbagai persyaratan ISO 9001:2000 dapat membantu organisasi menetapkan dan mengembangkan sistem manajemen mutu secara sistematis yang memenuhi kepuasan pelanggan dan proses peningkatan yang terus menerus. Hal tersebut meliputi ruang lingkup, acuan standar, istilah dan definisi, sistem manajemen mutu, tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk, analisis, pengukuran dan peningkatan.⁴

Kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau “*the degree of accomplishment*” atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tu-

juan organisasi. Manajemen kinerja yang efektif mengharuskan perumusan tujuan, pembuatan desain serta manajemen terhadap ketiga level kinerja yang meliputi level organization, process dan job/performer level.⁶ Evaluasi outcome pelayanan kesehatan yang dilakukan melalui pengukuran kinerja rumah sakit dapat ditinjau dari aspek efektifitas yang merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi dan aspek efisiensi yang merupakan tingkat pengurangan biaya tanpa mengurangi efektifitas.⁷

Efektifitas Implementasi *Quality Management System ISO 9001:2000* yang dikembangkan, dipelihara dan ditingkatkan akan memberi manfaat antara lain berupa kemampuan mencapai, mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan, meningkatkan *image* dan daya saing, membuka kesempatan pasar baru, efisiensi biaya operasional melalui proses internal yang lebih terorganisasi dan sistematis.^{8,9} Pada tahap awal perkembangan Konsep *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang menyeimbangkan usaha dan perhatian manajemen kinerja keuangan dan non keuangan serta ke kinerja jangka pendek dan jangka panjang melalui empat perspektif yang meliputi perspektif financial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.²

Pada tahap berikutnya, konsep *Balanced Scorecard* berkembang menjadi sistem manajemen strategis yang terdiri dari dua tahap utama, yaitu perencanaan yang meliputi perumusan strategi (*strategy formulation*), perencanaan strategi (*strategic planning*), penyusunan program (*programming*), penyusunan anggaran (*budgetting*) serta implementasi perencanaan yang meliputi implementasi (*implementation*) dan pemantauan (*monitoring*). Dengan demikian maka pendekatan *Balanced Scorecard* selain digunakan untuk pengukuran kinerja organisasi juga dapat digunakan untuk menghasilkan rencana strategis yang komprehensif (perumusan strategi diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategis yang mencakup finansial, pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran) serta koheren, antara satu sasaran strategis dengan sasaran strategis lainnya memiliki hubungan sebab akibat.²

Pengukuran strategi dapat dilakukan melalui penetapan sasaran dan indikator pada perspektif financial dan perspektif nonfinansial yang meliputi pelanggan, proses internal dan pertumbuhan & pembelajaran. Oleh sebab itu, seluruh sasaran dan ukuran yang ditetapkan harus merupakan penjabaran dari visi dan strategi organisasi. Agar sistem pengukuran yang dibuat menggambarkan strategi organisasi tersebut perlu dibuat *mapping strategi*.¹⁰

Menurut alur pikir *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan organisasi harus merupakan akibat pencapaian kinerja kepuasan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis/ in-

ternal yang produktif dan *cost-effective* dan/atau pembangunan personal yang produktif dan berkomitmen melalui proses pertumbuhan dan pembelajaran.² Pengukuran strategis untuk perspektif finansial dapat diterapkan dengan perhitungan rasio-rasio finansial, antara lain rasio profitabilitas, rasio aktivitas, rasio hutang dan rasio likuiditas. Pengukuran perspektif pelanggan meliputi tingkat kepuasan, retensi dan akuisisi pelanggan serta tingkat keuntungan (*customer profitability*) yang diperoleh dari target pasar yang dilayani. Pengukuran perspektif proses internal meliputi proses inovasi, operasional dan pelayanan. Pengukuran perspektif pertumbuhan & pembelajaran meliputi pengukuran terhadap kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Fokus terhadap konsistensi proses kerja juga merupakan salah satu karakteristik umum dari sistem manajemen mutu.⁴ Konsistensi proses kerja dapat diidentifikasi melalui tingkat kepatuhan petugas dalam menjalankan prosedur-prosedur kerja yang telah ditetapkan. Implementasi *QMS ISO 9001:2000* dapat terlaksana dengan baik apabila dokumen prosedur dapat dipahami oleh para manajer maupun pelaksana. Implementasi *QMS ISO 9001:2000* yang secara konsisten akan menghasilkan prosedur kegiatan yang semakin efektif dan efisien.

Berdasarkan teori tentang mutu produksi rumah sakit, *Quality Management System ISO 9001:2000*, kinerja organisasi serta pengukuran kinerja organisasi dengan kerangka strategis *Balanced Scorecard*, dapat dipahami bahwa Rumah Sakit sebagai sebuah organisasi industri dituntut untuk mampu memberikan produk berupa jasa pelayanan kesehatan yang bermutu, yang diperoleh melalui implementasi *QMS ISO 9001:2000* dengan harapan terjadi peningkatan kinerja organisasi serta dapat diidentifikasi melalui pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan kerangka strategis *Balanced Scorecard*.

Implementasi *QMS ISO 9001:2000* yang konsisten akan menghasilkan prosedur kegiatan yang semakin efektif dan efisien sehingga sebagai akumulasinya diharapkan akan terjadi peningkatan kinerja organisasi. Melalui pendekatan dengan kerangka strategis *Balanced Scorecard* yang meliputi sekelompok tolok ukur kinerja dan merupakan penjabaran dari strategi pengembangan organisasi yang terintegrasi, kiranya dapat memberikan gambaran perubahan kinerja yang dicapai organisasi setelah dilakukan intervensi melalui implementasi *QMS ISO 9001:2000*.

Penelitian ini bersifat *deskriptif analitik* dengan menggunakan pendekatan *kualitatif*. Analisis dilakukan pada implementasi *QMS ISO 9001:2000* ditinjau dari aspek pemahaman dan kepatuhan petugas dalam menerapkan prosedur-prosedur yang berkaitan dengan pe-

menuhan persyaratan ISO 9001:2000 (meliputi tanggung jawab manajemen, manajemen sumber daya, realisasi produk serta pengukuran, analisa dan peningkatan) terhadap Kinerja Rumah Sakit Duren Sawit yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Kegiatan penelitian dilakukan Maret sampai Juni 2005 pada unit medik (IGD, Rawat Jalan, Rawat Inap) dan unit penunjang medik (instalasi Farmasi, instalasi Laboratorium) yang merupakan unit produksi dan berkaitan langsung dengan kewajiban dalam menjamin kesesuaian proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan/persyaratan tertentu yang dispesifikasikan oleh pelanggan dan organisasi serta pada Seksi Keuangan, Seksi Sumber Daya Manusia, Seksi Medik dan Penunjang serta *Document Control QMS ISO 9001:2000* dalam rangka pengumpulan data untuk pengukuran kinerja Rumah Sakit melalui pendekatan *Balanced Scorecard*.

Teknik sampling yang dilakukan untuk mengambil data pada penelitian kualitatif ini adalah *quota sampling* yang memilih informan dari orang-orang yang diperkirakan dapat memberikan jawaban dengan hasil yang dapat digunakan untuk mengkaji suatu fenomena dari berbagai sisi.¹¹ Apabila satuan kajian yang telah dianalisis belum memberikan informasi tentang data penelitian yang mencukupi maka dilakukan teknik sampling 'bola salju' atau *snow-ball sampling* dengan melakukan pemilihan satuan kajian lainnya untuk memperluas informasi yang telah diperoleh terdahulu sehingga dapat diisi kesenjangan informasi yang terjadi.¹² Teknik pengumpulan data dilakukan dengan analisis dokumen, *in-depth interview*, observasi dan kuesioner. Pemilihan sumber informasi dilakukan dengan memperhatikan prinsip kesesuaian (*appropriateness*) yang berarti pemilihan informan dilakukan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya serta pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki serta kecukupan (*adequacy*). Itu berarti bahwa informan harus mampu menggambarkan seluruh fenomena yang berhubungan dengan topik penelitian.¹³ Pada penelitian ini, satuan kajian (informan) terdiri dari penanggung jawab dan pelaksana instalasi IGD, Rawat Jalan, Rawat Inap, Farmasi dan Laboratorium. Selain itu, pejabat berwenang yang melakukan review pencapaian target strategis organisasi seperti tercantum dalam Kerangka Strategis *Balanced Scorecard* Rumah Sakit Duren Sawit pada sub bagian Keuangan, sub bagian Tata Usaha, sub bagian pelayanan dan *Document Control*.

Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*indepth Interview*) dan wawancara tersruktur tentang kepuasan kerja karyawan terhadap system manajemen SDM yang dilaksanakan. Data sekunder diperoleh dari hasil telaah dokumen yang berkaitan dengan konsistensi penerapan *QMS ISO 9001:2000* serta data-

data yang dibutuhkan dalam rangka pengukuran kinerja Rumah Sakit sebelum dan setelah diterapkan *QMS ISO 9001:2000*.

Data dari hasil *in depth interview* dipilah-pilah berdasarkan karakteristik informan dan pertanyaan serta interpretasi hasil wawancara yang dikelompokkan berdasarkan pemahaman dan kepatuhan dalam mengimplementasikan *QMS ISO 9001:2000*, setelah itu di *cross-check* dengan data hasil observasi untuk memastikan kebenaran data yang diperoleh. Data dari hasil telaah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kinerja Rumah Sakit Duren Sawit setelah implementasi *QMS ISO 9001:2000* dilakukan identifikasi dan inventarisasi. Hasil dari analisis data tersebut merupakan informasi dasar tentang pemahaman dan kepatuhan informan dalam mengimplementasikan *QMS ISO 9001:2000* terhadap efektifitas dan efisiensi kinerja Rumah Sakit Duren Sawit yang diukur melalui pendekatan kerangka strategis *Balanced Scorecard*.

Hasil

Hasil penelitian ini terdiri dari dua bagian besar meliputi bagian awal yang menggambarkan implementasi *Quality Management System ISO 9001:2000*. Hal tersebut dinilai dari aspek pemahaman dan kepatuhan petugas dalam menerapkan prosedur secara konsisten mengacu pada persyaratan ISO 9001:2000, meliputi klausul Sistem Manajemen Kualitas, Komitmen Manajemen, Manajemen Sumber Daya, Proses Realisasi Produk dan Analisis, pengukuran serta peningkatan dengan hasil implementasi yang cukup baik. Selanjutnya melalui telaah dokumen hasil kinerja, tujuan organisasi dibandingkan dengan biaya operasional kegiatan yang telah dikeluarkan. Diperoleh gambaran bahwa Rumah Sakit Duren Sawit telah menunjukkan performa kinerja yang efektif dan efisien, diukur dengan pendekatan kerangka *Balanced Scorecard* pada perspektif finansial, pelanggan, proses internal dan pertumbuhan/pembelajaran. Sekaligus merupakan studi pendahuluan untuk memberikan gambaran kepada pihak manajemen dalam melakukan analisis kesiapan rumah sakit untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* pada manajemen strategis serta pengukuran kerjanya.

Efektifitas dan efisiensi kinerja pada perspektif finansial diperoleh melalui identifikasi peningkatan pendapatan (*revenue growth*) pada tahun 2004 dibandingkan tahun 2003 (30,98%). Peningkatan *cost recovery* yang terjadi melalui peningkatan pendapatan pada akhir tahun 2004 dibandingkan rencana pendapatan yang ditetapkan pada awal tahun anggaran (0,55%), serta penurunan realisasi biaya operasional dibandingkan rencana biaya pada awal tahun (*cost reduction*) (11,31%).

Efektifitas kinerja pada perspektif pelanggan diidentifikasi melalui pencapaian jumlah komplain pelanggan

yaitu 8 buah dari 10.000 kunjungan, sedikit lebih tinggi daripada penelitian sejenis di rumah sakit lain yang dilakukan lebih dahulu yaitu 2 buah komplain dari 10.000 kunjungan. Akuisisi pelanggan juga mengalami peningkatan 40,2% dari 8.411 orang pada tahun sebelumnya menjadi 11.794 orang pada tahun 2004. Retensi pelanggan juga mengalami peningkatan 40,4% yaitu 20.344 orang dari 14.489 orang pada tahun sebelumnya. Efektifitas dan efisiensi pada perspektif proses internal teridentifikasi dari kelangsungan proses inovasi dengan pembentukan unit pelayanan spesialistik yang baru (THT dan Kulit Kelamin) serta sertifikasi *Quality Management System ISO 9001:2000* oleh sebuah badan sertifikasi internasional.

Efektifitas kinerja proses operasional pelayanan diidentifikasi melalui pertumbuhan hari rawat yaitu 37.159 hari yang meningkat 2,18 kali dibandingkan tahun sebelumnya, pertumbuhan rata-rata kunjungan rawat jalan sebanyak 81 orang/hari yang meningkat dibandingkan tahun sebelumnya sebanyak 77 orang/hari, pertumbuhan rata-rata kunjungan gawat darurat sebanyak 15.77 orang/hari yang meningkat hampir 2 kali dibandingkan tahun sebelumnya yaitu 8,02 orang/hari, waktu tunggu layanan resep obat jadi di apotik 14,90 menit yang lebih cepat dari sasaran mutu yang telah ditetapkan yaitu 25 menit serta pemanfaatan tempat tidur (*bed occupancy rate*) sebesar 56,58% yang meningkat dibandingkan tahun sebelumnya yaitu 44,2%.

Efisiensi pelayanan dapat diidentifikasi dari pengukuran efisiensi kinerja pelayanan rawat inap yang baru berjalan 2 tahun pada *turn over interval* yang mencapai 17,39 hari yang sama dengan standar Depkes untuk rumah sakit jiwa yaitu 17 hari, serta *average length of stay* yang mencapai 34,06 hari sedikit lebih tinggi dibandingkan standar Depkes yaitu 32 hari. Efektifitas dan efisiensi kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diidentifikasi melalui pengukuran secara kuantitatif maupun kualitatif indikator-indikator pada kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi dan proses kegiatan motivasi dan pemberdayaan karyawan.

Efektifitas diukur melalui kepuasan kerja karyawan terhadap sistem manajemen SDM yang masih relatif baru yang mencapai 40,6% serta persentase kemangkiran karyawan yang jauh dibawah sasaran mutu untuk kemangkiran karyawan yaitu sebesar 0,38%. Proporsi pencapaian karyawan yang mengikuti diklat adalah 35% serta hasil evaluasi pasca trainingnya yang menunjukkan hasil baik dan cukup baik adalah 97%. Efektifitas dan efisiensi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga teridentifikasi pada peningkatan kapabilitas sistem informasi. Sampai saat penelitian berlangsung, Rumah Sakit Duren Sawit telah membangun sistem informasi meliputi sistem informasi proses transaksi, sistem informasi manajemen dan sistem pendukung pengambilan

keputusan (*Decision Support System*).

Implementasi sistem informasi proses transaksi dan sistem informasi manajemen pada rawat jalan, rawat inap dan farmasi mencapai 80%, laboratorium 80%, HRD 50%, akuntansi 90%, logistik 40% dan nutrisi 35%. Sistem pendukung pengambilan keputusan otomatis dijalankan melalui sistem aplikasi *Business Intelligent* yang berbasis *Balanced Scorecard*, *Malcolm Baldrige* dan *Quality Management System*. Efektifitas kinerja rumah sakit melalui kegiatan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga teridentifikasi melalui peningkatan motivasi dan pemberdayaan karyawan. Hal tersebut terjadi setelah dilakukan training untuk membangun mindset karyawan melalui outbond dan sensitivity training serta realisasi kegiatan GKM dan penerapan 5R.

Pembahasan

Implementasi QMS ISO 9001:2000

Analisis implementasi *QMS ISO 9001:2000* dilakukan dari gambaran pada berbagai unit yang disimpulkan menjadi sebuah opini yang mewakili gambaran organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut merupakan perbandingan antara keadaan dilapangan dengan teori yang berkaitan. Implementasi *QMS ISO 9001:2000* secara simultan dapat mengidentifikasi dan menetapkan proses kegiatan yang sistematis sekaligus menginventarisasi ketidaksesuaian proses produksi yang ditindaklanjuti dengan tindakan perbaikan dan pencegahan serta penerapan prinsip peningkatan yang terus menerus (*continuous improvement*) pada *QMS ISO 9001:2000*. Hal tersebut akan meningkatkan efektifitas dan/atau efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.⁴

Secara umum, hasil penelitian implementasi *Quality Management System ISO 9001:2000* pada unit-unit produksi dan penunjang yang terakses langsung pada pasien pelanggan Rumah Sakit Duren Sawit. Kepuasan mereka merupakan target penerapan standar-standar *ISO 9001:2000*. Terlihat bahwa tingkat pemahaman dan kepatuhan penanggung jawab unit maupun pelaksanaan dalam implementasi *QMS ISO 9001:2000* dapat dikategorikan cukup baik. Kondisi ini hanya bermakna pada audit sistem yang dilakukan secara berkala sebagai pemenuhan salah satu persyaratan *ISO 9001:2000*. Status mutu organisasi senantiasa berada dalam posisi meningkat dibandingkan status mutu pada periode sebelumnya. Meskipun, pemenuhan persyaratan realisasi produk sudah baik, tetapi pihak yang berwenang masih perlu meningkatkan sosialisasi dan koordinasi untuk menjamin konsistensi pemenuhan persyaratan ini pada seluruh lini organisasi. Hal tersebut disebabkan oleh faktor-faktor realisasi produk yang sangat luas dan bervariasi dengan seluruh permasalahan yang cukup rumit di dalamnya.

Kesenjangan implementasi *ISO 9001:2000* terlihat pada pemenuhan persyaratan klausul analisis, pengukuran dan peningkatan yang teridentifikasi dari kegiatan analisis yang belum dipahami dan diterapkan. Hal tersebut merupakan instrumen penting untuk mengevaluasi keberhasilan perbaikan dan peningkatan mutu produk. Jika keadaan ini tidak diantisipasi, maka akan menurunkan efektifitas implementasi *QMS ISO 9001:2000*. Dengan demikian, pihak yang berkompeten sebaiknya mensosialisasikannya melalui proses pembelajaran agar paling tidak para penanggung jawab unit dapat melakukan analisis terhadap kinerja peningkatan mutu. Kesenjangan yang cukup tinggi juga ditemui pada pemahaman dan kepatuhan informan pada klausul Pengendalian Produk *Nonkonformans*. Hal tersebut seharusnya dilakukan untuk menjamin layanan yang diberikan sudah memenuhi kebutuhan atau persyaratan pelanggan.

Kinerja

Pada saat penelitian berlangsung, RS Duren Sawit belum mengimplementasikan manajemen strategis *Balanced Scorecard*. Penetapan indikator hasil pada keempat perspektif yang dilakukan mengacu pada hasil analisis dokumen tentang penjabaran strategis rumah sakit. Strategi yang ditetapkan untuk mencapai visi dan misi adalah pertumbuhan kapasitas dan peningkatan profitabilitas. Sebagai rumah sakit pemerintah daerah yang memiliki fungsi sosial bagi masyarakat tidak mampu, kinerja Rumah Sakit Duren Sawit tidak hanya dilihat dari aspek peningkatan nilai finansial bagi *share holders*, tetapi juga pada misi instansi pemda dengan tugas pokok melayani seluruh masyarakat di wilayah pemerintahan DKI Jakarta. Melalui identifikasi keterkaitan hubungan sebab dan akibat (*cause-and-effect relationship*), pencapaian misi peningkatan nilai *share holder* RS Duren Sawit, memberikan pelayanan kesehatan prima dengan pendekatan mediko-psiko-sosial secara holistik, manusiawi dan berkualitas. Selain itu, peningkatan kompetensi dan kesejahteraan SDM secara berkelanjutan dapat diupayakan melalui berbagai kegiatan yang mendorong pencapaian sesuai dengan tujuan strategis rumah sakit pada keempat perspektif kerangka *Balanced Scorecard*.

Interpretasi efektifitas kinerja rumah sakit diukur berdasarkan pencapaian tujuan strategis RS Duren Sawit yang ditetapkan pada empat perspektif *Balanced Scorecard* dan hanya merupakan *cut of point* gambaran efektifitas kinerja rumah sakit yang lebih mendalam. Dengan demikian, pada penelitian ini efektifitas tidak dimaknai setajam derajat efektifitas yang berkaitan dengan besar pemanfaatan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan sejumlah output. Interpretasi efisiensi kinerja rumah sakit pada penelitian ini dibatasi sesuai dengan kondisi lapangan RS Duren Sawit sebagai institusi pe-

merintah yang memiliki beberapa keterbatasan pengukuran kinerja finansial yang biasa digunakan pada industri jasa lainnya.

Dari aspek ekonomi, organisasi industri jasa memberi makna efisiensi yang lebih kepada perbandingan antara keuntungan yang diperoleh dari kegiatan pokok perusahaan dengan kekayaan yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan tersebut. Tidak hanya sekedar penyerapan anggaran namun sebagai sebuah institusi pemerintah yang beroperasi dengan mengandalkan anggaran subsidi dari Pemda DKI Jakarta serta mempunyai keterbatasan dengan status *non profit* yang tidak boleh memfokuskan usahanya pada pencapaian *profit* atau keuntungan bagi rumah sakit, maka makna efisiensi kinerja RS Duren Sawit pada penelitian ini dibatasi pada realisasi jumlah penyerapan anggaran untuk operasional kegiatan dibandingkan anggaran biaya operasional yang direncanakan pada awal tahun anggaran.¹⁴ Pada penelitian ini, efisiensi kinerja rumah sakit yang diukur melalui perspektif proses internal terbatas pada peningkatan pencapaian pelayanan melalui sejumlah biaya yang telah direncanakan pada awal tahun anggaran. Juga peningkatan pencapaian ukuran efisiensi pelayanan rumah sakit yang ditetapkan pada standar Departemen Kesehatan.

Tingkat Kepuasan

Berdasarkan survey tahun 2004, terlihat bahwa proporsi harapan pelanggan terhadap pemenuhan ketepatan waktu layanan dan kelengkapan jenis pelayanan masih sangat tinggi (70%). Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa tingkat kepuasan pasien pada atribut tersebut masih rendah perlu diupayakan realisasi pemenuhannya secara sungguh-sungguh. Kemampuan RS Duren Sawit untuk menarik pasien baru dan meningkatkan retensi pasien lama pada tahun 2004 dapat menjadi indikator kinerja peningkatan pertumbuhan kapasitas pelayanan rumah sakit yang efektif. Namun, keberhasilan peningkatan jumlah pasien harus dikaitkan dengan kemampuan rumah sakit memperoleh penghasilan dari pasien, dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk melayani pasien dengan jumlah yang semakin meningkat. Apakah pendapatan yang diterima dapat menutupi biaya yang dibutuhkan ataukah biaya yang dikeluarkan untuk pelayanan masih lebih besar daripada pendapatan yang diterima. Apabila keadaan ini terjadi maka peningkatan jumlah pasien justru akan memperbesar kerugian (*gross loss*) rumah sakit. Keberhasilan mencapai tujuan strategis pada perspektif proses internal merupakan hasil proses inovasi melalui pengenalan pasar serta penciptaan produk/jasa yang baru. Hal tersebut akan memberikan efek jangka panjang terhadap peningkatan nilai bagi pelanggan maupun hasil finansial bagi organisasi dan proses operasional yang meliputi

proses pelayanan kesehatan yang efisien, konsisten dan tepat waktu.

Selama tahun 2004, proses inovasi yang dilakukan meliputi pengadaan Spesialis Kulit dan THT baru, yang merupakan jawaban kebutuhan penyediaan layanan kesehatan yang lebih lengkap. Inovasi sistem manajemen rumah sakit melalui implementasi *QMS ISO 9001:2000* masih membutuhkan keterlibatan pimpinan sebagai model komitmen terhadap upaya perbaikan dan peningkatan mutu produk yang dihasilkan. Pertumbuhan kunjungan rawat jalan rata-rata perhari yang masih rendah perlu dicermati lebih jauh, mengingat pendapatan instalasi tersebut dapat menyeimbangkan kebutuhan biaya fungsi sosial rumah sakit. Trend peningkatan kunjungan pada gawat darurat yang diperlihatkan pada peningkatan rata-rata kunjungan yang tinggi dibandingkan tahun sebelumnya menunjukkan kecenderungan tercapainya efektifitas pelayanan.

Pemanfaatan Tempat Tidur

Tingkat pemakaian tempat tidur yang lebih rendah daripada standar nasional menggambarkan efisiensi kinerja pelayanan masih belum tercapai. Meskipun, rumah sakit cenderung mampu untuk melakukan efisiensi yang diidentifikasi melalui trend peningkatan pencapaian indikator pelayanan dibandingkan tahun 2003. Tingkat efisiensi pemakaian tempat tidur yang masih sangat jauh di bawah standar nasional dengan lama hari rawat yang sesuai dengan standar Depkes tampaknya perlu ditindak lanjuti dengan peningkatan kegiatan marketing. Terutama yang berkaitan dengan bisnis utama rumah sakit mengangkat efisiensi pemakaian tempat tidur.

Pencapaian indikator pemanfaatan tempat tidur yang merupakan angka rata-rata seluruh bangsal rawat inap umum dan bangsal rawat inap khusus jiwa dan narkoba dengan nilai yang ekstrim perlu dicermati lebih dalam. Sudah cukup untuk memberikan gambaran kinerja RS Duren Sawit sebagai rumah sakit khusus jiwa dan narkoba. Disamping itu penggunaan target indikator pelayanan sebaiknya dikembangkan dengan target skala Asia Pasifik sehingga hasil pengukuran kinerja dapat menggambarkan tingkat keberhasilan pencapaian visi rumah sakit.

Untuk menjamin pencapaian rencana strategis yang telah ditetapkan, RS Duren Sawit harus menyiapkan infrastruktur yang kuat sebagai investasi jangka panjang yang efektifitas dan efisiensinya diukur pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi peningkatan kapabilitas karyawan. Peningkatan kapabilitas sistem informasi dan peningkatan motivasi dan pemberdayaan karyawan. Kepuasan kerja karyawan merupakan prasyarat bagi peningkatan motivasi, produktivitas, daya tanggap dan mutu hasil pekerjaan karyawan. Kesenjangan pada tingkat kepuasan kerja karyawan da-

pat menjadi indikator bagi upaya peningkatan fungsi-fungsi manajemen SDM. Hasil evaluasi pasca training memberikan gambaran bahwa pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan cukup efektif yang dibuktikan dengan hasil penilaian baik dan cukup baik terhadap aplikasi hasil pelatihan dengan pelaksanaan *job description* karyawan sebanyak 97%. Namun, berdasarkan informasi pasca training belum mengacu pada kriteria yang spesifik dengan fungsi unit tempat karyawan bekerja sehingga berpeluang terjadi berbagai kelemahan akurasi data.

Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja efektif dan efisien pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat melalui pengembangan kapabilitas sistem informasi RS Duren Sawit yang sampai saat penelitian ini berlangsung telah membangun sistem pemrosesan transaksi, sistem informasi manajemen dan sistem pengambilan keputusan (*Decision Support System*). Pembangunan sistem *Business Intelligent* RS Duren Sawit sebagai sistem pengambilan keputusan yang otomatis telah mengakomodasi tiga komponen penting yang diperlukan dalam pengambilan keputusan, yaitu data sasaran usaha (*business targets*), data hasil usaha (*activity reports*) dan data ukuran kinerja usaha (*performance measures*). Melalui sistem *Business Intelligent* telah dapat dilihat konsep manajemen organisasi yang strategis dan *komprehensif* yang terakumulasi pada *Knowledge Management* dan *Business Result*. Laporan proses kegiatan usaha pelayanan dan penunjangnya bersumber dari *Knowledge Management* yang merupakan suatu pengelolaan pengetahuan organisasional dalam memastikan mutu dan ketersediaan data dan informasi yang dibutuhkan pegawai, pemasok, mitra dan pelanggan serta pengelolaan pengetahuan organisasi dalam membangun dan mengelola aset pengetahuan.¹⁵

Titik awal keberhasilan pencapaian seluruh target strategis rumah sakit tergantung pada kemampuan organisasi. Hal tersebut dicapai melalui pembangunan motivasi dan pemberdayaan karyawan yang mewujudkan budaya organisasi dan sistem nilai yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi yang dilaksanakan secara sinambungan melalui konsep *Learning Organization*. Perbedaan mendasar sebuah organisasi pembelajar dengan organisasi tradisional yang bersifat otoriter adalah kemampuan pemimpin dan seluruh SDM untuk menguasai 'disiplin organisasi pembelajar', yang terdiri dari berpikir sistem, keahlian pribadi, model mental, visi bersama dan pembelajaran tim. Melalui kelima disiplin organisasi pembelajar tersebut, setiap individu dalam organisasi akan mempunyai motivasi dan kemampuan untuk terus belajar mencari pemecahan setiap permasalahan yang timbul dan mengembangkan gagasan yang pa-

da gilirannya dapat melahirkan inovasi-inovasi baru.

Berdasarkan informasi dan pengamatan, RS Duren Sawit telah melaksanakan pembangunan motivasi karyawan melalui pembentukan mindset karyawan dan pemberdayaan karyawan. Pembentukan *mindset* karyawan diidentifikasi dari pelaksanaan training peningkatan kompetensi SDM yang bersifat *intangible* melalui kegiatan Outbond dan Sensitivity Training yang bertujuan agar pada karyawan terjadi pembentukan perilaku baru melalui komitmen bersama yang melahirkan sistem nilai sehingga memungkinkan terjadinya perubahan yang diharapkan. Upaya pemberdayaan karyawan di RS Duren Sawit diidentifikasi melalui penerapan manajemen partisipatif yang dapat memunculkan ide dan gagasan yang cukup potensial di tiap level manajemen dalam bentuk penerapan kegiatan GKM dan 5R. Kegiatan GKM pada prinsipnya merupakan sebuah instrumen agar rumah sakit mampu meningkatkan mutu pelayanan melalui analisis dan pengukuran yang akurat berbasis data pada tiap-tiap unit yang ada. Selain itu, GKM juga digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan manajemen serta fungsi pengawasan yang bertujuan mencari pemecahan masalah.¹⁶ Implementasi 5R yang merupakan singkatan dari ringkas, rapih, resik, rawat dan rajin merupakan instrumen yang digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi serta untuk mewujudkan perubahan budaya kerja.

Kesimpulan

Tingkat pemahaman dan kepatuhan penanggung jawab unit dan pelaksanaan dalam implementasi QMS ISO 9001:2000 dikategorikan cukup baik. Status mutu organisasi senantiasa berada dalam posisi meningkat dibandingkan periode sebelumnya. Kesenjangan implementasi ISO 9001:2000 terlihat pada persyaratan klausul analisis, pengukuran dan peningkatan yang teridentifikasi dari kegiatan analisis yang belum dipahami dan diterapkan. RS Duren Sawit, memberikan pelayanan kesehatan prima dengan pendekatan mediko-psiko-sosial secara holistik, manusiawi dan berkualitas. RS Duren Sawit telah membangun motivasi karyawan melalui pembentukan mindset karyawan dan pemberdayaan karyawan. Peningkatan kompetensi SDM yang bersifat *intangible* melalui kegiatan Outbond dan Sensitivity Training yang bertujuan membentuk perilaku baru melalui komitmen bersama yang melahirkan sistem nilai sehingga memungkinkan terjadinya perubahan yang diharapkan.

Saran

Meskipun, pemenuhan persyaratan realisasi produk sudah baik, tetapi pihak yang berwenang masih perlu

meningkatkan sosialisasi dan koordinasi untuk menjamin konsistensi pemenuhan persyaratan ini pada seluruh lini organisasi. Dengan demikian, pihak yang berkompeten sebaiknya mensosialisasikannya melalui proses pembelajaran agar paling tidak para penanggung jawab unit dapat melakukan analisis terhadap kinerja peningkatan mutu. Peningkatan kompetensi dan kesejahteraan SDM perlu diupayakan secara sinambung melalui berbagai kegiatan yang mendorong pencapaian sesuai dengan tujuan strategis rumah sakit pada keempat perspektif kerangka *Balanced Scorecard*. Tingkat kepuasan pasien masih rendah perlu diupayakan realisasi pemenuhannya secara sungguh-sungguh. Jadikan kemampuan RS Duren Sawit untuk menarik pasien baru dan meningkatkan retensi pasien lama pada tahun 2004 indikator kinerja peningkatan pertumbuhan kapasitas pelayanan rumah sakit yang efektif. Namun, keberhasilan peningkatan jumlah pasien harus dikaitkan dengan kemampuan rumah sakit memperoleh penghasilan dari pasien, Penerapan manajemen partisipatif dapat memunculkan ide dan gagasan yang cukup potensial di tiap level manajemen dalam bentuk penerapan kegiatan GKM dan 5R.

Daftar Pustaka

1. Aditama, Tjandra Yoga, 2002. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*, Universitas Indonesia, Jakarta : xiii + 371 hlm
2. Mulyadi, 2001. *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan Balanced Scorecard*, Salemba Empat, Jakarta : xxx + 343 hlm
3. Azwar Azrul, 1988. *Pengantar Administrasi Kesehatan*, Edisi ketiga, Binarupa Aksara, Jakarta : xi + 351 hlm
4. Garsperz, Vincent, 2002. *ISO 9001:2000 And Continual Quality Improvement*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta : vii + 189 hlm
5. Hadiwardjo, 2000. *Memasuki Pasar Internasional dengan ISO 9000 : Sistem Manajemen Mutu*, Ghalia Indonesia, Jakarta
6. Tangkilisan, Hessel Nogi S., 2003. *Manajemen Modern Untuk Sektor Publik, Strategic Management, Total Quality Management, Balanced Scorecard, Scenario Planning*, Balairung & Co, Yogyakarta : viii + 253 hlm
7. Tunggal, Amin Widjaja, 1995. *Kamus Akuntansi*, Rineka Cipta, Jakarta : viii + 209 hlm
8. Suardi, Rudi, 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM, PPM*, Jakarta : xi + 162 hlm
9. Garsperz, Vincent, 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta : viii + 324 hlm
10. Kaplan, Robert S., Norton, David P., 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*, Erlangga, Jakarta : x + 276 hlm
11. Umar, Husein, 2003. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa* Ghalia Indonesia, Jakarta : x + 229 hlm
12. Moleong, Lexy J., 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung : xvii + 253 hlm
13. Kresno, Sudarti, et all, 1998. *Aplikasi Penelitian Kualitatif dalam*

- Pemantauan dan Evaluasi Program Kesehatan*, FKM, UI dan Pusat Data Kesehatan Departemen Kesehatan RI, Jakarta : ii + 63 hlm
14. Djahidin, Farid, 1985. *Analisa Laporan Keuangan*, Ghalia Indonesia, Jakarta : 176 hlm
15. Sadikin Iskandar, 2005. *Bunga Rampai Kriteria Bisnis Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, Telkom Training Centre dan Wahana Kendali Mutu, Bandung :vi + 236 hlm
16. Wijono, Djoko, 1999. *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan, Teori, Strategi dan Aplikasi*, Volume 1, Airlangga University Press, Surabaya : xxxviii + 619 hlm