

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Pelayanan Rawat Jalan

Rawat jalan adalah pelayanan terhadap pasien yang masuk rumah sakit untuk keperluan observasi, diagnose, pengobatan, rehabilitasi medik dan pelayanan kesehatan lainnya tanpa tinggal di ruang rawat inap (Depkes, 1987).

Pelayanan rawat jalan adalah pelayanan pertama dan merupakan pintu gerbang rumah sakit, serta merupakan salah satu bagian dari pelayanan medik yang memberikan kesan pertama bagi pasien sebagai konsumen.

Pelayanan rawat jalan juga merupakan tempat peralihan dari Penderita yang datang ke rumah sakit menjadi rawat inap. Citra rumah sakit juga dipertaruhkan disini, sehingga dapat dikatakan maju mundurnya rumah sakit tergantung pada pelayanan terdepannya. (Rony Oktarina, 2003).

Menurut Sabarguna (2005), hal-hal penting yang harus diperhatikan mengenai peningkatan kualitas pelayanan rawat jalan ini meliputi :

- a. Manajemen para dokter
- b. Prosedur pelayanan pasien

- c. Pola penjadwalan pasien
- d. Pencatatan dan pelaporan
- e. Sistem Pembayaran

2. Studi *Benchmarking*

a. Definisi *Benchmarking*

Benchmarking adalah suatu keseimbangan proses yang sistematis untuk membandingkan efisiensi dalam hal produktivitas, kualitas dan praktek dalam kenyataannya dengan perusahaan atau organisasi lain yang sejenis yang jauh lebih baik (Karlof & Ostblom, 1993).

b. Tujuan *Benchmarking*

Mengubah suatu organisasi sedemikian rupa sehingga meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian *benchmarking* merupakan suatu studi untuk memperoleh suatu tolak ukur relatif bagi kinerja bisnis (Watson, 1997). Sedangkan tujuan utama *benchmarking* menurut Tjiptono dan Diana (2001) adalah untuk menemukan kunci atau rahasia sukses dan kemudian mengadaptasi dan memperbaikinya untuk diterapkan pada perusahaan yang melaksanakan *benchmarking* tersebut.

c. Jenis *Benchmarking*

Menurut Bendel dkk (1995), memutuskan siapa yang akan dijadikan pembanding dalam *benchmarking* tergantung pada subyek yang dipilih untuk melakukan *benchmarking*, sumber daya yang mungkin tersedia, dan tantangan organisasi yang telah siap untuk dihadapi. Secara umum,

sering kali terlihat empat jenis *benchmarking* yang berbeda; masing-masing pendekatan memiliki keuntungan dan kerugiannya sendiri yaitu:

- 1) *Benchmarking internal*, melibatkan pembuatan perbandingan-perbandingan dengan berbagai bagian lain di dalam organisasi yang sama.
- 2) *Competitor benchmarking*, setiap informasi yang diperolehnya seperti relevan tetapi, untuk alasan kerahasiaan, hampir tak mungkin untuk memperoleh suatu gambaran langsung tentang bagaimana pesaing melakukan kegiatan sepenuhnya.
- 3) *Functional benchmarking*, meliputi perbandingan-perbandingan dengan berbagai organisasi yang biasanya tidak bersaing namun mempunyai persamaan kegiatan fungsi yang menarik minat.
- 4) *Generic benchmarking*, maju selangkah lebih jauh dan memungkinkan perbandingan proses-proses bisnis yang berlaku pada berbagai fungsi dan di dalam industri yang benar-benar berbeda. Peluang-peluang yang ditemukan dalam proses ini kelihatannya paling mengandung pembaruan dan menciptakan terobosan-terobosan untuk perbaikan yang tidak pernah dilakukan sebelumnya.

d. Prinsip *Benchmarking*

- 1) Prinsip reproprioritas

Benchmarking merupakan praktek yang didasarkan pada hubungan timbal balik, sebagaimana yang tercermin dalam

ungkapan populer yang menciptakan situasi “menang-menang”. Semua partisipan adalah menang sebagai hasil pertukaran informasi antar perusahaan. Meski demikian, resiprositas tidak terjadi begitu saja, batas pertukaran informasi dan data harus dinegosiasikan terlebih dahulu, sejalan dengan pertimbangan logis studi. Setiap mitra *benchmarking* harus mendapat jaminan tentang maksud masing-masing pihak. Situasi “menang-menang” tidak akan tercipta jika ada ancaman, intervensi atau penyalahgunaan yang dapat terjadi bila sasaran *benchmarking* tidak dirumuskan dengan tegas.

2) Prinsip analogi

Jika hendak mencapai tingkat tertinggi alih pengetahuan diantara mitra *benchmarking*, proses operasional yang dikaji harus komparatif atau analogi. Keberhasilan membangun analogi ini serta memahami kriteria eksplisit bagi seleksi mitra *benchmarking* pada akhirnya akan menentukan keberhasilan perusahaan untuk menemukan peluang pengembangan proses bisnis, yaitu peluang atau tantangan eksternal dimana pemasaran beroperasi dari suatu interaksi organisasi.

3) Prinsip pengukuran

Benchmarking merupakan perbandingan kinerja yang diukur diantara setidaknya dua perusahaan, maksudnya untuk memahami berbagai tingkat kinerja dan bagaimana cara mencapai tingkat

kinerja lebih tinggi. Upaya pengukuran dan observasi secara seksama atas proses yang dapat saling dianalogikan pada akhirnya memungkinkan perusahaan mengadaptasikan sejumlah faktor penentu proses yang telah didefinisikan kedalam proses perusahaan tersebut.

4) Prinsip validitas

Untuk mengamati dan mengaitkan faktor-faktor penentu proses dengan tolak ukur proses, fakta dan data yang valid harus dikumpulkan dan digunakan dalam perbandingan proses. Suatu proses *benchmarking* harus mengikuti “manajemen berdasarkan fakta” yakni pendekatan yang digerakkan oleh data pada analisis proses bisnis.

e. Proses *Benchmarking*

Kalangan professional di bidang mutu kelihatannya bergairah terhadap diagram proses, itu terjadi karena memandang semua operasi bisnis berada dalam proses yang tiada henti. (Watson, 1997). Langkah dasar proses *benchmarking*:

1) Merencanakan studi *benchmarking*

Menyeleksi dan menentukan proses yang harus dipelajari, maksud strategis, kompetisi utama, peta kemampuan, kunci proses bisnis, factor kesuksesan, penentuan proses kinerja, evaluasi proses kemampuan perusahaan, penentuan perusahaan yang harus

dipelajari. Sehingga pada langkah pertama dapat direduksi untuk menjawab dua pertanyaan mendasar, yaitu :

- a. Apa yang harus kita bandingkan?
- b. Perusahaan mana yang kita pakai sebagai tolak ukur perbandingan?

2) Melakukan riset primer dan sekunder

Yaitu mencari informasi tentang pokok persoalan yang meliputi penyelidikan dan penyingkapan rahasia atas proses tertentu di dalam perusahaan yang menjadi sasaran. Komunikasi langsung dengan perusahaan lain yang hendak dijadikan tolak ukur dapat dilakukan melalui kuesioner tertulis atau kunjungan lokasi guna membuat obeservasi mendetil.

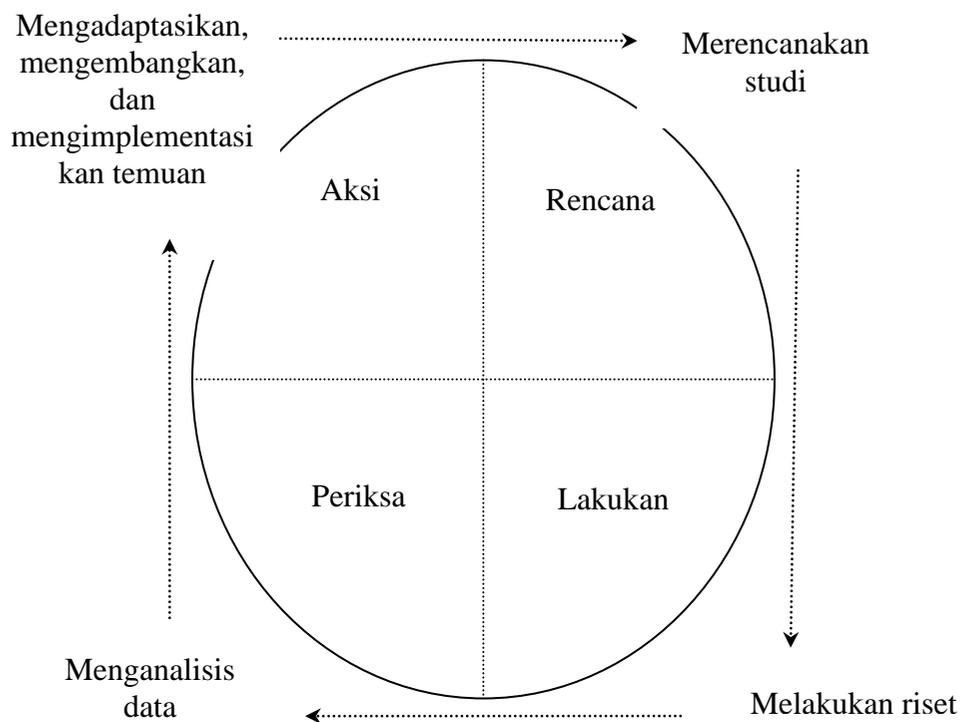
3) Menganalisis data yang terkumpul untuk menentukan kesenjangan dan faktor penentu kinerja

Analisis meliputi dua aspek yaitu :

- a. Penentuan besaran kesenjangan kinerja antar perusahaan, dengan matrik *benchmarking* yang diidentifikasi pada tahap perencanaan.
- b. Mengidentifikasi faktor penentu proses yang menunjang peningkatan kinerja di perusahaan terkemuka.yaitu strategi dan proses manajerial yang menjamin bahwa *marketing mix* dan kebijaksanaan internal adalah tepat bagi *market forces*.

4) Menggerakkan sejumlah pengembangan

Menggerakkan pengembangan terseleksi di dalam organisasi dengan menerapkan pengetahuan yang dipelajari selama studi *benchmarking*. Kemudian mengimplementasikan sejumlah faktor penentu proses *benchmarking* yang cocok. Mengidentifikasi tolak ukur proses melalui besarnya kesenjangan kinerja relatif antara perusahaan sendiri dengan perusahaan yang berposisi sebagai mitra (Watson, 1997).



Gambar 2.1 Proses *Benchmarking* dianalogikan dengan siklus Deming

Sumber : Watson, 1997

f. Syarat Keberhasilan *Benchmarking*

Ada beberapa syarat keberhasilan studi *benchmarking*, yaitu :

- 1) Adanya sebuah tim manajemen yang suportif yang mempunyai persoalan nyata yang harus dipecahkan.
- 2) Akses ke semua mitra *benchmarking* yang mempunyai pengalaman berhasil memecahkan persoalan yang sama.
- 3) Sejumlah tim *benchmarking* berpengetahuan luas dengan kemampuan menggunakan perlengkapan mutu dasar serta sejumlah praktek riset untuk menyelidiki masalah proses sampai ke penyebab mendasar.
- 4) Kegigihan dalam melakukan riset dan kesabaran (Watson,1997).

g. Protokol dan Etika *Benchmarking*

Dalam melakukan *benchmarking* harus mengikuti aturan Protokol *Benchmarking* dan Etika *benchmarking*. Adapun Protokol dan Etika *benchmarking* menurut Bendel dkk, (1995) sebagai berikut :

Protokol *benchmarking* :

- 1) Mengetahui dan mematuhi Kode Perilaku *benchmarking*
- 2) Memiliki pengetahuan dasar *benchmarking* dan mengikuti proses *benchmarking*.
- 3) Sebelum mengawali hubungan dengan mitra kerja *benchmarking* yang potensial, telah menentukan apa yang akan di-*benchmarking*, telah menandai variable kerja utama untuk diteliti, telah mengenali perusahaan-perusahaan yang berkinerja unggul, dan telah melakukan penilaian internal.
- 4) Telah membuat daftar wawancara.

- 5) Memiliki wewenang membagi dan ingin membagi informasi dengan mitra kerja *benchmarking*
- 6) Mengikuti tuan rumah yang dikhususkan dan meyetujui bersama jadwal dan rencana pertemuan-pertemuan.

Adapun etika *benchmarking* disebutkan adalah:

- 1) Selalu melihat di mana kedua belah pihak dapat saling memperbaiki atau memperoleh manfaat bersama.
- 2) Jangan meminta data yang peka dan memaksa mitra *benchmarking* menyediakan data yang sebenarnya kurang dikehendaki untuk diberikan.
- 3) Gunakan pihak ketiga untuk menyusun data persaingan, misalnya dengan menggunakan penasehat hukum.
- 4) Jangan membocorkan informasi pada pesaing mitra *benchmarking*.
- 5) Hormati budaya perusahaan mitra kerja dan bekerja dalam prosedur yang telah disepakati bersama.

3. Analisis Lingkungan Internal

Dalam analisis lingkungan internal dapat menggunakan analisis rantai nilai. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*) menggambarkan cara untuk memandang suatu perusahaan sebagai rantai aktivitas yang mengubah input menjadi output yang bernilai bagi pelanggan. Analisis rantai nilai terdiri atas dua kerangka yang membagi aktivitas menjadi dua kategori: aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Aktivitas primer adalah aktivitas

yang terlibat dalam penciptaan fisik produk dan penjualannya serta transfer ke pembeli, serta layanan purna jual. Sedangkan aktivitas pendukung adalah aktivitas yang membantu perusahaan secara keseluruhan dengan menyediakan infrastruktur atau input yang memungkinkan aktivitas-aktivitas primer terus berjalan.

Hal-hal yang termasuk dalam aktivitas primer adalah:

a. Pengadaan logistik dalam perusahaan

Aktivitas, biaya, dan aset yang berkaitan dengan perolehan bahan bakar, energi, bahan baku, suku cadang, dan perlengkapan lainnya dari pemasok.

b. Operasi

Aktivitas, biaya, dan aset yang berkaitan dengan konversi input menjadi bentuk produk akhir.

c. Pengadaan logistik luar perusahaan

Aktivitas, biaya, dan aset yang berkaitan dengan distribusi fisik dari produk kepada pembeli.

d. Pemasaran dan penjualan

Aktivitas, biaya, dan aset yang berkaitan dengan upaya tenaga penjualan, iklan dan promosi, serta riset dan perencanaan pasar.

e. Layanan

Aktivitas, biaya, dan aset yang berkaitan dengan penyediaan bantuan bagi pembeli, seperti instalasi, pengiriman suku cadang, pemeliharaan dan perbaikan, bantuan teknis, penanganan atas pertanyaan dan keluhan pembeli.

Hal-hal yang termasuk dalam aktivitas pendukung adalah:

a. Administrasi umum

Aktivitas, biaya, dan aset yang berkaitan dengan manajemen umum, akuntansi dan keuangan, hukum, sistem informasi manajemen.

b. Manajemen sumber daya manusia

Aktivitas, biaya, dan aset yang berkaitan dengan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan kompetensi dari seluruh jenis karyawan, aktivitas hubungan dengan karyawan, pengembangan keahlian yang berbasis pengetahuan.

c. Riset, teknologi, dan pengembangan sistem

Aktivitas, biaya, dan aset yang berkaitan dengan pengembangan piranti produk dan teknologi.

d. Pembelian

Aktivitas, biaya, dan aset yang berkaitan dengan pembelian dan penyediaan bahan baku.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian analisa perencanaan strategi peningkatan kunjungan rawat jalan di RS PKU Muhammadiyah Bantul melalui studi *benchmarking* sepengetahuan penulis belum pernah dilakukan. Namun penelitian sejenis yang berkaitan dengan analisis strategi melalui studi *benchmarking* antara rumah sakit sudah beberapa kali dilakukan, antara lain:

1. Sukresno Tjahjo (2005) dalam penelitiannya “Upaya Peningkatan Kunjungan Rawat jalan Rumah Sakit Reksa Waluya Mojokerto Melalui Studi

Benchmarking Dengan Rumah Sakit Baptis Kediri” merekomendasikan beberapa poin analisa strategi untuk meningkatkan kunjungan rawat jalan di Rumah Sakit Reksa Waluya yaitu: Menerapkan sistem reward berdasarkan prestasi, perlu adanya program untuk meningkatkan kepuasan pelanggan secara bertahap sehingga akan menjadi pelanggan loyal, perlu adanya penyusunan alur pasien sehingga memudahkan pasien untuk menuju unit yang dibutuhkan, serta perlu diadakan dokter tetap dan pengaturan jam dinas yang lebih intensif juga memperhatikan kepekaan terhadap kebutuhan pelanggan.

2. Strategi meningkatkan kunjungan rawat jalan di Rumah Sakit Pelabuhan Palembang menurut Rina Oktarina Boy (2003) yaitu dengan cara melakukan profesionalisme sumber daya manusia bagian pemasaran, mengkaji ulang kembali beberapa poli spesialis yang masih dapat ditingkatkan kunjungan pasiennya, meningkatkan kecepatan layanan rawat jalan, memperpendek waktu tunggu dan memperbaiki sarana pelayanan bagian rawat jalan. Dari penelitian ini didapatkan penyebab rendahnya kunjungan rawat jalan di Rumah Sakit Pelabuhan Palembang dikarenakan fungsi *internal marketing* rumah sakit belum berjalan optimal, jumlah dokter di poli spesialis tidak merata, kecepatan layanan di masing-masing poli tidak sama, waktu tunggu yang lama serta sarana bagian rawat jalan yang kurang memadai.
3. Hasil penelitian Endrawati Wibawa Manuaba (1998) di Rumah Sakit Surya Husada (RSSH) Denpasar dengan judul Analisis *benchmarking* untuk perencanaan stratejik Rumah Sakit Surya Husada Denpasar diperoleh

kesimpulan untuk meningkatkan mutu RSSH, dapat dilakukan dua pilihan berikut: Apabila dana tersedia lokasi Rumah Sakit dapat dipindah dan mengarah ke pembangunan yang bermutu internasional. Kemudian bila dana tidak tersedia pengembangan difokuskan pada rawat jalan jaringan poliklinik, dan klinik-klinik untuk hotel, serta pengembangan usaha asuransi kesehatan. Pada penelitian penulis kali ini akan mencoba membandingkan manajemen strategi dua rumah sakit khususnya dalam unit rawat jalan kemudian dilakukan perencanaan strategi bagi rumah sakit PKU Muhammadiyah Bantul dalam upaya peningkatan kunjungan rawat jalan. Diharapkan studi *benchmarking* yang dilakukan ini dapat digunakan sebagai perencanaan strategi yang berguna untuk meningkatkan angka kunjungan rawat jalan.

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya

Tahun	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
2005	Sukresna Tjahja	Upaya Peningkatan Kunjungan Rawat Jalan Rumah Sakit Reksa Waluya Mojokerto Melalui Studi <i>Benchmarking</i> Dengan Rumah Sakit Baptis Kediri	Manajemen strategi yang dapat direkomendasikan penulis: <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan sistem reward 2. Perlu adanya peningkatan kepuasan pelanggan secara bertahap sehingga akan menjadi pelanggan loyal 3. Pengadaan dokter tetap, pengaturan jam dinas yang lebih intensif, serta prioritas untuk menutup jam kosong dokter disela pergantian jaga malam dan pagi.
2003	Rina Oktarina Rony	Strategi Meningkatkan Kunjungan Rawat Jalan Rumah Sakit	Hasil menunjukkan bahwa strategi yang diperlukan untuk meningkatkan kunjungan rawat jalan dengan

		Pelabuhan Palembang	cara peningkatan profesionalisme sumber daya manusia, meningkatkan kecepatan rawat jalan, memperpendek waktu tunggu, dan memperbaiki sarana pelayanan bagian rawat jalan.
1998	Endrawati Wibawa	Analisis <i>Benchmarking</i> Untuk Perencanaan Stratejik Rumah Sakit Surya Husadha Denpasar	Hasil menunjukkan isu-isu yang dapat dijadikan prioritas penyusunan perencanaan strategi Rumah Sakit Surya Husadha yaitu: <ol style="list-style-type: none">1. Apabila dana tersedia lokasi Rumah Sakit dapat dipindah dan mengarah ke pembangunan yang bermutu internasional2. Apabila dana tidak tersedia pengembangan difokuskan pada rawat jalan jaringan poliklinik, dan klinik-klinik untuk hotel, serta pengembangan usaha asuransi kesehatan.

C. Landasan Teori

Pelayanan di rawat jalan meliputi : keterkaitan antar unit, maupun alur pelayanan, komunikasi petugas terhadap pasien, program inovasi rawat jalan merupakan proses yang dibutuhkan untuk membuat analisa strategi peningkatan rawat jalan di rumah sakit.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, menurut Porter (1985) strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Rangkuti, 2009). Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (formulating) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antarfungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang (Umar, 2002).

D. Kerangka Konsep

Berdasarkan landasan teori dapat dibuat kerangka konsep sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Konsep

