

VOLUME 12, NOMOR 1, APRIL 2019

p-ISSN : 2086-7662  
e-ISSN : 2622-1950

# PROFITATA

KOMUNIKASI ILMIAH AKUNTANSI DAN PERPAJAKAN

Komunikasi Ilmiah  
Akuntansi dan Perpajakan

VOLUME 12 NOMOR 1  
APRIL 2019

p-ISSN: 2087-7662  
e-ISSN: 2622-1950

## PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP) DAN AKUNTABILITAS KINERJA RUMAH SAKIT

Abd. Rohman Taufiq  
abdrohman.taufiq@gmail.com

Universitas PGRI Madiun

### ABSTRACT

*Standard Operational Procedure (SOP) is a guideline or reference for carrying out work duties in accordance with the functions and tools for evaluating hospital performance based on technical, administrative and procedural indicators in accordance with the work procedures concerned. The purpose of the SOP is to create commitments regarding hospital work units to realize good governance. SOP are not internal and external, because SOPs are used to measure the performance of public organizations relating to program accuracy and time. In addition, SOP is used to assess the performance of public organizations in the form of responsiveness, responsibility, and accountability of hospital performance in Indonesia. The results of the study show that not all hospital work units have an SOP, because each unit of the public service unit of the hospital has an SOP as a reference in acting, so that the performance accountability of hospital agencies can be evaluated and measured.*

**Keywords :** *Standard Operating Procedure, Hospital, Implementation of SOP.*

### ABSTRAK

*Standar Operasional Prosedur (SOP) merupakan pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja rumah sakit berdasarkan indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja yang bersangkutan. Tujuan SOP untuk menciptakan komitmen mengenai satuan unit kerja rumah sakit untuk mewujudkan good governance. SOP tidak bersifat internal dan eksternal, karena SOP digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yang berkaitan dengan ketepatan program dan waktu. Selain itu SOP digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik berupa responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas kinerja rumah sakit di Indonesia. Hasil kajian menunjukkan tidak semua satuan unit kerja rumah sakit memiliki SOP, karena setiap satuan unit kerja pelayanan publik rumah sakit memiliki SOP sebagai acuan dalam bertindak, agar akuntabilitas kinerja instansi rumah sakit dapat dievaluasi dan terukur.*

**Kata kunci :** *Standar Operasional Prosedur, Rumah Sakit, Penerapan SOP.*

*Received:* 2018-12-10

*Revised:* 2019-06-02

*Accepted:* 2019-06-30

### PENDAHULUAN

Pelayanan publik rumah sakit merupakan perwujudan fungsi sosial kesehatan sebagai abdi masyarakat. Era industri fungsi sosial kesehatan merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja rumah sakit. Oleh karena itu secara otomatis berbagai fasilitas pelayanan kesehatan harus lebih didekatkan, sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat yang membutuhkan. Untuk meningkatkan pelayanan kesehatan rumah sakit harus menyusun standar operasional prosedur (SOP) acuan pekerjaan. Penerapan standar operasional prosedur (SOP) dalam setiap tindakan perawat merupakan salah satu upaya untuk menjaga keselamatan pasien,

meningkatkan pelayanan dan menghindari tuntutan malpraktik (Nazvia, Loekqijana, & Kurniawati, 2014).

SOP rumah sakit merupakan alat pengendalian layanan yang diberikan pasien dalam hal layanan kesehatan dan pelayanan administrasi. Tujuan SOP adalah untuk menciptakan komitmen pekerjaan dalam mewujudkan *good governance* sebagai alat penilaian kinerja yang bersifat internal dan eksternal (Nazvia et al., 2014). Untuk meningkatkan kinerja rumah sakit yang efektif dan efisien, perlu adanya SOP yang bersifat teknis, administratif dan prosedural sebagai pedoman dalam melaksanakan kinerja rumah sakit (Atmoko, 2012).

Pedoman pembuatan SOP rumah sakit mengacu pada Kementerian Kesehatan dan Kementerian Keuangan. Kedua pedoman tersebut disesuaikan dengan kondisi rumah sakit setempat baik rumah sakit swasta maupun pemerintah. SOP rumah sakit merupakan pedoman keselamatan pasien untuk mendapatkan layanan dan pelayanan kesehatan yang optimal. Masih banyak rumah sakit, baik rumah sakit pemerintah dan rumah sakit swasta dalam menyusun SOP belum maksimal (SOP Penerimaan dan SOP Pengeluaran). SOP tersebut digunakan untuk mengukur efisiensi pelayanan dan layanan kesehatan secara optimal (Atmoko, 2012; Banda, 2015; Nazvia et al., 2014).

Salah satu studi menunjukkan bahwa hanya 53,2% waktu yang benar-benar produktif digunakan perawat untuk memberikan pelayanan kesehatan dan sisanya 39,9% digunakan untuk melakukan kegiatan penunjang (Arma, 2012). Hasil penelitian yang dilakukan Departemen Kesehatan dan Universitas Indonesia tahun 2005 menunjukkan 78,8% perawat melakukan tugas tenaga kebersihan dan 63,3% perawat melakukan tugas tenaga administrasi (Hastono, 2007). Kenyataan ini akan mempengaruhi kinerja perawat itu sendiri dan kinerja institusi pelayanan kesehatan pada umumnya (Atmoko, 2012).

Berdasarkan pemaparan di atas peneliti tertarik dengan penilaian kinerja di rumah sakit dalam menyusun SOP dan meningkatkan akuntabilitas pelayanan publik. Uraian di atas diharapkan dapat menciptakan komitmen rumah sakit mengenai pentingnya penerapan SOP untuk setiap unit kerja dalam mewujudkan akuntabilitas pelayanan publik. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Atmoko (2012) dengan melakukan pengujian kembali pada tempat yang berbeda.

## KAJIAN PUSTAKA

### Penilaian Kinerja Organisasi Publik

Organisasi adalah jaringan sekelompok orang secara teratur dan kontinue untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Organisasi tidak hanya sekedar tempat tetapi juga pembagian dari kewenangan bertanggung jawab (Gibson, Ivancevich, & Donnelly Jr, 2007). Organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu secara obyektif dan subyektif. Secara kacamata organisasi sudut pandang obyektif artinya sudut pandang terstruktur, sedangkan sudut pandang subyektif artinya sudut pandang proses (Gibson et al., 2007). Kaum obyektivis menekankan pada struktur, perencanaan, kontrol, dan tujuan serta menempatkan faktor utama dalam suatu skema adaptasi organisasi, sedangkan kaum subyektivis mendefinisikan organisasi sebagai perilaku pengorganisasian (*organizing behaviour*).

Organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai tujuan kolektif tertentu yang ingin dicapai (Effendy, 2006). Ciri pokok sistem sosial adalah adanya hubungan pribadi yang terstruktur ke dalam pola hubungan yang jelas dengan pembagian fungsi, sehingga membentuk suatu sistem administrasi. Hubungan yang terstruktur tersebut bersifat otoritatif, dalam arti bahwa masing-masing yang terlibat dalam pola hubungan tersebut terikat pada pembagian kewenangan formal dengan aturan yang jelas. Organisasi merupakan suatu subsistem yang

terdiri dari subsistem teknik, subsistem struktural, subsistem jiwa sosial, dan dikoordinasikan oleh subsistem manajemen (Pajerek, 2000).

Semua subsistem tersebut di dukung dengan adanya kinerja organisasi untuk memperkuat suatu sistem. Sistem kinerja merupakan pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment* (Ekowati, 2007; Harlie, 2012). Sistem kinerja suatu pekerjaan adalah hasil dari prestasi penyelenggaraan dan memberi batasan kinerja sebagai suatu cara mengukur kontribusi anggota organisasi kepada organisasi (Ruky, 2002).

Kinerja organisasi adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai (Kreitner & Angelo, 2013). Kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan suatu hasil yang diperoleh dengan aktivitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja (Pamungkas & Jabar, 2014). Dengan demikian, kinerja adalah konsep utama organisasi yang menunjukkan seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan.

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat juga dijadikan *input* bagi perbaikan atau peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Dalam institusi pemerintah khususnya, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, melakukan penyesuaian anggaran, mendorong pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik.

Berbeda dengan organisasi privat, pengukuran kinerja organisasi publik sulit dilakukan karena belum menemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi privat. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu sama lain. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para *stakeholders* juga berbeda-beda. Para pejabat birokrasi, misalnya, seringkali menempatkan pencapaian target sebagai ukuran kinerja sementara masyarakat pengguna jasa lebih suka menggunakan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja.

### **Standar Operasional Prosedur**

Persaingan dunia bisnis yang semakin ketat, mengharuskan perusahaan mampu meningkatkan kinerja agar berjalan secara efektif dan produktif. Kinerja suatu perusahaan dinilai dari kemampuan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya agar dapat memperoleh laba yang maksimal. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menetapkan Standar operasional prosedur (SOP) pada setiap unit kerja dalam rangka meningkatkan kinerja yang efektif dan sistematis. SOP merupakan sekumpulan operasional standar yang digunakan sebagai pedoman di perusahaan untuk meningkatkan kinerja yang efektif, konsisten, dan sistematis (Tambunan, 2013).

Secara umum perusahaan terdiri dari beberapa sistem kerja yang berbeda. Sistem inilah yang berfungsi sebagai pendukung jalannya operasional perusahaan sebagai upaya mencapai tujuan sesuai bidang masing-masing. Sistem yang diterapkan antara lain: sistem produksi, sistem pemasaran, sistem keuangan, sistem kendali mutu, dan sistem pengembangan sumber daya manusia (SDM).

Tujuan utama dari penyusunan SOP pada dasarnya untuk memberikan pedoman kerja agar aktivitas perusahaan dapat terkontrol secara sistematis. Dengan terkontrolnya aktivitas, tentunya target yang ingin dicapai dapat terwujud secara maksimal. Tujuan penyusunan SOP

untuk perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya (Fatimah, 2015), sebagai berikut: Pertama, menjaga konsisten kerja setiap karyawan. Kedua, memperjelas alur tugas dan tanggung jawab setiap unit kerja. Ketiga, mempermudah proses monitoring dan menghemat waktu program *training*, karena SOP tersusun secara sistematis.

Setelah melihat tujuan utama penyusunan SOP, maka langkah selanjutnya adalah manfaat kegunaan SOP untuk perusahaan setiap unit kerja. Manfaat SOP dalam aktivitas unit kerja (Tathagati, 2013), diantaranya: Pertama, meminimalisir kesalahan dalam melakukan pekerjaan. Kedua, mempermudah dan menghemat waktu serta tenaga dalam program *training* karyawan. Ketiga, sebagai sarana komunikasi pelaksanaan pekerjaan. Keempat, sebagai acuan dalam melakukan penilaian terhadap proses layanan dan pelayanan.

Tahap penting dalam penyusunan SOP adalah dengan melakukan analisis sistem, dan prosedur kerja, analisis tugas, dan melakukan analisis prosedur kerja. Analisis sistem dan prosedur kerja merupakan aktivitas yang mengidentifikasi fungsi utama dan langkah-langkah yang diperlukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sistem dalam kesatuan unsur saling berhubungan dan mempengaruhi sedemikian rupa, sehingga muncul dalam bentuk keseluruhan pekerjaan. Analisis tugas merupakan proses manajemen dalam suatu pekerjaan, karena analisis tugas diperlukan dalam perencanaan organisasi. Sedangkan prosedur kerja dirumuskan sebagai serangkaian langkah kerja yang berhubungan, biasanya dilaksanakan lebih dari satu orang.

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 kritis ini perlu didokumentasikan dalam bentuk prosedur dan selanjutnya memastikan bahwa fungsi serta aktivitas itu dikendalikan oleh prosedur kerja yang telah terstandarisasi. Prosedur kerja merupakan salah satu komponen penting dalam pelaksanaan tujuan organisasi, karena prosedur memberikan beberapa keuntungan diantaranya memberikan pengawasan yang lebih efektif dan efisien mengenai aktivitas dalam memperoleh hasil yang optimal.

### **Rumah Sakit**

Rumah sakit secara umum merupakan sarana pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan kegiatan pelayanan serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan tenaga kesehatan dan pelatihan. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 340/MenKes/Per/III/2010, rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat (Kesehatan, 2010). Rumah sakit juga menyediakan pelayanan kesehatan yang bersifat *promotive*, *preventive* dan rehabilitasi (Philips, 2012).

Rumah sakit juga mempunyai fungsi pelayanan medis, pelayanan penunjang medis dan nonmedis, perawatan, pendidikan, penelitian, pengembangan, dan administrasi umum dan keuangan (Ruslan, 2016). Rumah sakit secara khusus merupakan salah satu organisasi sektor publik yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kesehatan yang mempunyai tugas melaksanakan suatu upaya kesehatan secara berdaya guna dengan mengutamakan atau mementingkan upaya penyembuhan dan pemulihan yang telah dilaksanakan secara erasi dan terpadu oleh pihak rumah sakit dalam upaya peningkatan dan pencegahan penyakit serta upaya perbaikan.

Rumah sakit tidak hanya sekedar menampung orang sakit, melainkan harus lebih memperhatikan aspek kepuasan pasien. Penilaian terhadap kegiatan rumah adalah hal yang sangat diperlukan dan sangat diutamakan. Kegiatan penilaian kinerja organisasi atau instansi

seperti rumah sakit, mempunyai banyak manfaat terutama bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap rumah sakit tersebut.

Manfaat tersebut bagi pihak rumah sakit dapat memberikan informasi tentang kinerja manajemen yang diberikan kepercayaan untuk mengelola sumber daya rumah sakit. Sedangkan pihak masyarakat dapat dijadikan sebagai acuan atas bahan pertimbangan kepada siapa (rumah sakit) mereka akan mempercayakan perawatan kesehatan. Selanjutnya bagi pemerintah, ukuran keberhasilan dari instansi atau organisasi dapat dilihat dari kemampuan menyerap anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi hanya dapat dilihat dari aspek *input* saja, tanpa memperhatikan aspek *output*, manfaat, dan dampak dari suatu aktivitas atau kegiatan yang telah dilaksanakan. Kinerja organisasi yang hanya menekankan pada *input* dalam memberikan jasa dan pelayanan kepada masyarakat secara langsung, akan menjadi perhatian yang lebih dan mendapat sorotan tajam dari masyarakat.

Pengelolaan rumah sakit pada masa lalu dipandang sebagai usaha sosial, tetapi di masa sekarang pengelolaan yang berbasis ekonomi dan manajemen. Artinya untuk menghadapi berbagai situasi persaingan global, mengantisipasi cepatnya perubahan lingkungan dan menjaga kelangsungan usaha rumah sakit itu sendiri. Oleh karena itu diperlukan indikator keberhasilan rumah sakit untuk mengukur sejauh mana dalam menjalankan kegiatan operasional secara efektif.

### **Penerapan SOP Terhadap Rumah Sakit**

Penerapan SOP rumah sakit harus mengacu pada dua komponen, yaitu: Kementerian Kesehatan dan Kementerian Keuangan. Kedua komponen tersebut merupakan perpaduan dalam memberikan kontribusi jasa layanan kesehatan dan pelayanan kesehatan. Jasa layanan kesehatan rumah sakit merupakan jasa yang diberikan pihak rumah sakit dalam bentuk fisih organ tubuh manusia seperti organ tubuh yang membutuhkan penanganan tindakan dokter spesialis. Penerapan SOP rumah sakit terdapat dua prosedur, yaitu prosedur penerimaan kas dan prosedur pengeluaran kas. Prosedur Penerimaan Kas adalah serangkaian proses mulai penerimaan kas di kasir, pencatatan, pengikhtisaran, sampai dengan pertanggungjawaban penerimaan kas atas pendapatan. Prosedur penerimaan kas ditetapkan dengan tujuan untuk memastikan bahwa semua penerimaan kas telah dicatat dengan benar dan lengkap sesuai dengan peraturan/tarif yang berlaku, diklasifikasikan secara tepat serta untuk memperoleh keyakinan yang memadai atas keamanan fisik uang kas itu sendiri.

Prosedur penerimaan kas yang baik dapat menghasilkan informasi yang terpercaya dan cukup memadai untuk melakukan evaluasi guna meningkatkan pelayanan Rumah Sakit terhadap masyarakat. Untuk memenuhi tujuan tersebut, prosedur penerimaan kas dirancang dengan semaksimal mungkin menerapkan prinsip-prinsip pengendalian intern yang baik dan handal dengan melibatkan semua fungsi yang terkait dan menggunakan dokumen/bukti transaksi sebagai berikut: fungsi yang terkait, bukti transaksi yang digunakan, dan buku yang digunakan. Prosedur penatausahaan penerimaan kas ini diterapkan pada seluruh instalasi/unit penghasil di rumah sakit yang mencakup dua prosedur utama, diantaranya penerimaan kas dari pendapatan tunai dan penerimaan kas dari piutang. Sedangkan Prosedur pengeluaran kas ditetapkan dengan tujuan untuk memastikan bahwa semua pengeluaran kas telah dicatat dengan benar sesuai dengan klasifikasi pengeluaran ataupun anggaran yang tersedia serta untuk memperoleh keyakinan yang memadai atas pengeluaran kas itu sendiri.

Untuk memenuhi tujuan tersebut prosedur pengeluaran kas telah dirancang dengan semaksimal mungkin menerapkan prinsip-prinsip pengendalian intern yang baik dan handal dengan tetap memperhatikan fungsi yang terkait dan dokumen/bukti transaksi yang digunakan. Selain kedua prosedur tersebut, terdapat juga prosedur utang dan piutang yang merupakan bagian

kesatuan prosedur keuangan. Prosedur Utang dan Piutang ditetapkan dengan tujuan untuk memastikan bahwa semua utang dan piutang telah dicatat dengan benar. Untuk memenuhi tujuan tersebut prosedur utang dan piutang dirancang dengan semaksimal mungkin menerapkan prinsip-prinsip pengendalian intern yang memadai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penilaian Kinerja Organisasi Publik

Organisasi adalah jaringan tata kerjasama antar kelompok secara teratur untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu sudut pandang obyektif dan sudut pandang subyektif (Gibson, 2016). Sudut pandang obyektif menekankan pada struktur, perencanaan, kontrol, dan tujuan serta menempatkan faktor-faktor utama ini dalam suatu skema adaptasi organisasi. Sedangkan sudut pandangan subyektif kaum subyektivis mendefinisikan organisasi sebagai perilaku pengorganisasian (*organizing behaviour*).

Organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai tujuan kolektif tertentu yang ingin dicapai (Effendy, 2006). Ciri pokok organisasi adalah adanya hubungan antar pribadi yang terstruktur ke dalam pola hubungan dengan pembagian fungsi, sehingga membentuk suatu sistem administrasi. Hubungan yang terstruktur tersebut bersifat otoritatif yang terlibat dalam pola hubungan pembagian kewenangan formal dengan aturan. Organisasi yang tertib administrasi mempunyai kinerja yang kuat dalam membangun hubungan erat dalam mencapai hasil yang maksimal.

Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai *input* bagi perbaikan untuk peningkatan kinerja organisasi selanjutnya. Dalam institusi khususnya rumah sakit baik swasta maupun pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas dan kualitas, efisiensi pelayanan, dan motivasi. Biokrat pelaksanaan dan melakukan penyesuaian anggaran untuk mendorong rumah sakit agar lebih memperhatikan kebutuhan pasien untuk pelayanan dan layanan dalam pelayanan publik.

Berbeda dengan organisasi profit, pengukuran kinerja organisasi publik sulit dilakukan karena belum menemukan alat ukur kinerja yang sesuai. Kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi publik sebagaimana muncul karena tujuan organisasi publik yang kurang maksimal, tetapi bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki *stakeholders* yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi profit. *Stakeholders* dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan sama lain. Akibatnya, ukurannya kinerja organisasi publik di mata para *stakeholders* juga berbeda. Misalnya, pejabat biokrasi seringkali menempatkan pencapaian target sebagai ukuran kinerja sementara pasien pengguna jasa lebih suka menggunakan kualitas pelayanan sebagai ukuran kinerja.

Untuk mengukur kinerja rumah sakit dapat menggunakan tiga konsep, diantaranya: penilaian, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Konsep penilaian ini bersumber pada data pasien rumah sakit yang bertujuan untuk mengetahui kepuasan pelayanan dan layanan kesehatan yang diberikan. Sedangkan tanggung jawab ini dilakukan sesuai dengan prinsip administrasi yang sesuai dengan kebijakan rumah sakit yang implisit dan eksplisit. Tanggung jawab dapat dinilai dari analisis terhadap dokumen dan laporan aktivitas rumah sakit. Penilaian dilakukan dengan mencocokkan pelaksanaan kegiatan dengan prosedur administrasi dan ketentuan yang berlaku untuk melaksanakan akuntabilitas rumah sakit.

Akuntabilitas rumah sakit ini bersumber pada laporan keuangan yang disesuaikan dengan pedoman keuangan, kebijakan keuangan dan SOP yang berlaku. Data akuntabilitas dapat diperoleh dari rumah sakit setempat yang bersumber dari unit-unit usaha dan administrasi

bagian keuangan pada khususnya. Ada enam indikator dalam pengukuran kinerja organisasi publik terdiri dari tujuan, struktur, *reward*, mekanisme tata kerja, tata hubungan dan gaya kepemimpinan (Weisbord et al., 2013).

Berdasarkan uraian di atas, pengukuran kinerja organisasi publik dapat dilakukan secara internal maupun eksternal. Penilaian secara internal adalah mengetahui proses pencapaian tujuan yang sudah sesuai dengan rencana dilihat dari proses dan waktu, sedangkan penilaian eksternal dilakukan dengan mengukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan organisasi.

### Standar Operasional Prosedur

Paradigam *governance* membawa pergeseran dalam pola hubungan antara rumah sakit dengan masyarakat sebagai konsekuensi untuk menerapkan prinsip *corporate governance*. Penerapan prinsip *corporate governance* juga berimplikasi pada perubahan manajemen rumah sakit menjadi lebih standarisasi yang harus dipatuhi instansi rumah sakit dalam melaksanakan aktivitasnya. Standar kerja ini sekaligus dapat untuk menilai kinerja rumah sakit secara internal maupun eksternal. Standar internal yang bersifat prosedural ini disebut dengan SOP.

Rumusan SOP menjadi relevan karena sebagai tolak ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi rumah sakit dalam melaksanakan program kerja. Konseptual prosedur ini sebagai langkah untuk menuju suatu proses yang dikehendaki. Proses yang dikehendaki tersebut berupa sistem proses kerja dalam bentuk aktivitas, aliran data, dan proses kerja. Prosedur operasional standar adalah proses standar sebagai langkah untuk melakukan aktivitas kerja.

SOP ini berfungsi untuk membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu SOP juga digunakan sebagai kebijakan dan peraturan yang berlaku umum untuk menjelaskan proses pelaksanaan aktivitas yang berlangsung. SOP secara umum merupakan gambaran untuk melakukan langkah kerja yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan rumah sakit dalam meningkatkan profit. SOP juga sebagai suatu dokumen yang memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Pengembangan dokumen manajemen untuk memastikan porses layanan dan pelayanan rumah sakit sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sebagai suatu dokument manajemen, SOP yang berlandaskan pada sistem manajemen kualitas yakni sekumpulan prosedur dan standar untuk manajemen yang bertujuan untuk menjamin kesesuaian suatu proses terhadap kebutuhan. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi pada proses kerja, hal ini mencakup tentang tingkat dokumentasi terhadap standar kerja. Sistem ini berlandaskan pada pencegahan kesalahan, sehingga bersifat proaktif bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif. Secara konseptual, SOP merupakan bentuk penerapan prinsip manajemen kualitas yang diaplikasikan oleh rumah sakit. Oleh karena itu, tidak semua prinsip manajemen dapat diterapkan dalam SOP karena sifat organisasi rumah sakit berbeda dengan organisasi yang mengutamakan profit orientet.

Tahap penting dalam penyusunan SOP adalah melakukan analisis sistem dan prosedur kerja, analisis tugas, dan melakukan prosedur kerja. Ketiga tahap tersebut bertujuan untuk menyusun prosedur kerja dalam membuat pedoman organisasi. Dilihat dari runag lingkup penyusunan SOP dilakukan setiap satuan unit kerja dan menyajikan langkah serta prosedur yang spesifik berkenaan dengan tupoksi masing-masing unit kerja dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja layanan dan pelayanan rumah sakit secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pada prinsip penyusunan SOP di atas, didasarkan pada tipe unit usaha dan dokumen organisasi. Proses penyusunan SOP dilakukan dengan memperhatikan aspek untuk menyusun dalam bentuk *flow chart* dengan menggunakan simbol yang menggambarkan urutan

langkah kerja, serta aliran dokumen, tahapan mekanisme, dan waktu kegiatan. Setiap satuan unit kerja memiliki SOP sesuai dengan rincian tugas pokok dan fungsi setiap unit kerja.

### **Penerapan SOP Terhadap Rumah Sakit**

SOP memuat informasi tentang jangka waktu pelaksanaan kegiatan, pengguna layanan, hirarki struktur organisasi, serta langkah kerja dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Pelaksanaan SOP di rumah sakit memiliki multifungsi baik sebagai alat deteksi potensi penyimpangan tugas pokok dan fungsi sebagai alat koreksi. Setiap penyimpangan yang terjadi sebagai alat evaluasi untuk meningkatkan kinerja yang efektif, efisien, profesional, transparan dan handal. Kinerja satuan unit kerja yang efisien merupakan syarat mutlak bagi rumah sakit untuk mencapai tujuan dan salah satu alat penting untuk mewujudkan visi dan misi rumah sakit.

Evaluasi kinerja rumah sakit memiliki kekhususan tersendiri yang membedakan dengan evaluasi kinerja pada organisasi profit orientet yang berorientasi pada pelayanan yang didasari pada keuntungan. Pada unit kerja rumah sakit, standar penilaian kinerja yang sifatnya eksternal didasarkan pada indikator responsivitas, tanggungjawab, dan akuntabilitas. Sementara standar penilaian kinerja yang sifatnya internal didasarkan pada SOP dan pengendalian program kerja rumah sakit yang bersangkutan. Kedua jenis standar ini diarahkan untuk menilai sejauhmana akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dapat dicapai. Artinya, standar eksternal maupun standar internal pada akhirnya akan bermuara pada penilaian tercapainya *inputs, outputs, results, benefits* dan *impacts* yang dikehendaki dari suatu program yang ada di rumah sakit.

Pada prinsipnya, standar operasional prosedur lebih diorientasikan pada penilaian kinerja internal kelembagaan, terutama dalam hal proses kerja di lingkungan organisasi termasuk kejelasan unit kerja yang bertanggungjawab. Standar operasional prosedur berbeda dengan pengendalian program yang lebih diorientasikan pada penilaian pelaksanaan dan pencapaian *outcome* dari suatu program. Namun keduanya saling berkaitan karena standar operasional prosedur merupakan acuan bagi rumah sakit dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, termasuk dalam pelaksanaan program.

SOP dapat digunakan untuk penilaian kinerja secara eksternal dan pedoman yang sifatnya internal digabungkan dengan pedoman eksternal berupa responsivitas, tanggungjawab, dan akuntabilitas untuk terwujudnya akuntabilitas kinerja rumah sakit. Selama ini, penilaian akuntabilitas kinerja rumah sakit pada umumnya didasarkan pada standar eksternal. Sebagai bentuk organisasi publik, rumah sakit memiliki karakteristik khusus yang bersifat birokratis dalam internal rumah sakit. Oleh karena itu, untuk menilai pelaksanaan mekanisme kerja internal tersebut unit kerja pelayanan publik harus memiliki acuan untuk menilai pelaksanaan kinerja rumah sakit berdasarkan pada indikator teknis, administratif dan prosedural. Maka dari itu sesuai dengan tata hubungan kerja dalam organisasi yang bersangkutan dalam bentuk SOP. Pentingnya SOP dalam penyelenggaraan rumah sakit dan hasil kajian menunjukkan tidak semua satuan unit kerja memiliki SOP dalam upaya meningkatkan akuntabilitas kinerja tentang pedoman penyusunan SOP.

### **PENUTUP**

Berdasarkan pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa SOP sebagai alat penilaian kinerja yang berorientasi pada penilaian kinerja internal kelembagaan, terutama dalam hal kejelasan proses kerja di lingkungan organisasi termasuk unit kerja yang bertanggungjawab. Tercapainya kelancaran kegiatan operasional dan terwujudnya koordinasi, fasilitasi dan pengendalian yang meminimalkan tumpang tindih proses kegiatan di lingkungan subbagian organisasi yang bersangkutan. SOP berbeda dengan pengendalian program yang lebih diorientasikan pada penilaian pelaksanaan dan pencapaian *outcome* dari sudut kegiatan. Namun

keduanya saling berkaitan karena SOP merupakan acuan bagi aparat dalam melaksanakan tugas dan kewajiban termasuk dalam pelaksanaan kegiatan program.

Selama ini, penilaian akuntabilitas kinerja rumah sakit pada umumnya didasarkan pada standar eksternal sebagai bentuk organisasi publik, rumah sakit memiliki karakteristik khusus yakni sifat birokratis dalam internal organisasinya. Oleh karena itu apabila pedoman yang sifatnya internal ini jika digabungkan dengan pedoman eksternal (penilaian kinerja organisasi publik di mata masyarakat) berupa responsivitas, tanggung jawab, dan akuntabilitas, maka akan mengarah pada terwujudnya akuntabilitas kinerja rumah sakit. Hasil kajian menunjukkan tidak semua satuan unit kerja rumah sakit memiliki SOP, karena itu seharusnya setiap satuan unit kerja pelayanan publik rumah sakit memiliki SOP sebagai acuan dalam bertindak. Melalui penerapan SOP ini akuntabilitas kinerja rumah sakit dapat dievaluasi dan terukur.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amarnath, B., & Vijayudu, G. (2011). Rural Consumer's Attitude towards Branded Packaged Food Products. *Asia Pasific Journal of Social Sciences, Vol. 3 (1)*, 147-159.
- Ambarwati, M. F., & Triana, M. (2012). Penerapan Format Baku Surat dalam Menunjang Keceragaman dan Efektifitas Korespondensi. *Jurnal Administrasi dan Kesekretarisan*, 157-180.
- Antjok, D. (2009). "Penyelenggaraan *Good Governance* di Indonesia". *Makalah*. Disampaikan pada Diskusi Panel Penyelenggaraan *Good Governance* di Indonesia yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Arma, M. R. (2012). Pengaruh Pelatihan Kolaborasi pada Perawat yang Mengalami Konflik Peran Terhadap Kepatuhan dalam Pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (Pemasangan Infus) di Ruang Interna RSUP Dr. M. Djamil Padang Tahun 2011. *Respository*.
- Assen, M. V., Berg, G. V., & Pietersma, P. (2013). *Key Management Models*. Jakarta:
- Atmoko, T. (2012). Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Skripsi. Universitas Padjajaran Bandung*.
- Banda, I. (2015). Hubungan Perilaku Perawat dengan Kepatuhan Menggunakan Alat Pelindung Diri (APD) Sesuai Standard Operating Procedure (SOP) di ruang Rawat Inap Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Konawe Tahun 2015 (skripsi). *Kendari: Universitas Haluoleo*.
- Dwiyanto, A. (2009). "Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik". *Makalah Seminar Kinerja Organisasi Sektor Publik Kebijakan dan Persiapannya*. Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIPOL UGM Yogyakarta.
- Effendy, M. (2006). Implementasi manajemen pendidikan tinggi pengalaman universitas muhammadiyah malang. *Pendidikan*.
- Ekowati, D. (2007). Pengaruh Implementasi Quality Management System ISO 9001: 2000 terhadap Kinerja Rumah Sakit Duren Sawit. *Kesmas: National Public Health Journal*, 2(3), 127-135.
- Evans, J., & Berman, B. (2013). *Retail Management: A Strategic Approach, Twelfth Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Fatimah, E. N. (2015). *Strategi Pintar Menyusun SOP (Standard Operating Procedure)*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. (2007). Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses. *Jakarta: Erlangga*.
- Gie, L. (2012). *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty

- Hadiwiyono, P. S., & Panjaitan, T. W. (2013). Perancangan Standard Operating Procedure (SOP) Departemen Human Resources (HR) di PT. X. *Jurnal Titra Vol. 1*, 227-232.
- Harlie, M. (2012). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(4), 860-867.
- Hastono, S. P. (2007). Basic data analysis for health research training. *Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia*.
- Inpres No. 7 Tahun 2009, *Tentang Penyusunan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*
- Keban, Y.T. (2005). "Kinerja Organisasi Publik". *Bahan Seminar Sehari* dalam rangka Purna Tugas Drs. Sedyono. FISIPOL UGM Yogyakarta.
- Kesehatan, K. (2010). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 340/Menkes/Per/III/2010. Jakarta.
- Kreitner, R., & Angelo, K. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior (Buku 1)* (9th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Lenvine, C. (2009). *Public Administration : Challenges, Choice, Consequences*. Glenview Illinois : Scott Foreman/Little Brown Higher Education.
- Nazvia, N., Lockqijana, A., & Kurniawati, J. (2014). Faktor yang Mempengaruhi Kepatuhan Pelaksanaan SOP Asuhan Keperawatan di ICU-ICCU RSUD Gambiran Kota Kediri. *Jurnal Kedokteran Brawijaya*, 28(1), 21-25.
- Pajerek, L. (2000). Processes and organizations as systems: When the processors are people, not pentiums. *Systems Engineering*, 3(2), 103-111.
- Pamungkas, W., & Jabar, C. S. A. (2014). Pengaruh Profesionalitas, Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMKN Di Kabupaten Boyolali. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 2(2), 265-278.
- Prasanna, K. (2013). Standard Operating Procedures for Standalone Hotels. *Research Journal of Management Sciences*, 1-9.
- Puspitasari, D., & Rosmawati, R. 2012. *Pelayanan Prima (Service Excellent) SMK Bisnis dan Manajemen*. Jakarta: CV Arya Duta.
- Rue, L.W. dan Byars, L.L. (2007). *Management : Theory and Application*. Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc.
- Ruky, A. S. (2002). *Sistem manajemen kinerja*. Gramedia Pustaka Utama.
- Santosa, J. (2014). *Lebih Memahami SOP*. Surabaya: Kata Pena.
- Steers, R. M. (2008). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Setiawan, L. (2011). *Rahasia Membangun SOP (Standard Operating Procedure) Tepat*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Sigit, S. (2000). *Teori Kepemimpinan dalam Manajemen*. Yogyakarta: Armmurita.
- Sugiyono, S. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Sokol, M. & Oresick, R. (2006). "Managerial Performance Appraisal" dalam *Performance Assesment: Methods and Appreciations*, ed. Ronald A. Berk. The John Hopkins UP.
- Syamsir, E. (2011). *Kulinologi Indonesia*. Baranangsiang: PT Media Pangan Indonesia.
- Tambunan, R. M. (2013). Standard Operating Procedures (SOP) Edisi 2. *Jakarta: Maeistas Publishing*.
- Tathagati, A. (2013). Step by Step membuat SOP. *Jakarta: Efata Publishing*.
- Thoha, M. (1993). *Pembinaan Organisasi: Proses Diagnosa dan Intervensi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Thoha, M. (2009). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

- Weisbord, M. R.. (1988). *Organisational Diagnosis : A Workbook of Theory and Practice*. USA : Addison-Wesley Publishing Co.
- Weisbord, S. D., Mor, M. K., Green, J. A., Sevick, M. A., Shields, A. M., Zhao, X., ... Fine, M. J. (2013). Comparison of symptom management strategies for pain, erectile dysfunction, and depression in patients receiving chronic hemodialysis: A cluster randomized effectiveness trial. *Clinical Journal of the American Society of Nephrology*, 8(1), 90–99.
- Werther, W. B. Jr. & Davis, K. (2006). *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill, In