



**MODUL MANAJEMEN PELAYANAN KESEHATAN
(KMA 351)**

**MODUL 13
EVALUASI PELAYANAN**

Universitas
Esa Unggul

**DISUSUN OLEH
Drs. MULYO WIHARTO, MM, MHA**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

PROSES EVALUASI

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan pengertian evaluasi dalam pelaksanaan kegiatan atau pelayanan.
2. Menguraikan jenis dan fungsi evaluasi dalam pelaksanaan kegiatan atau pelayanan.
3. Mengidentifikasi langkah-langkah evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan atau pelayanan.

B. Uraian dan Contoh

1. Pengertian Evaluasi

Evaluasi adalah proses identifikasi untuk menilai suatu kegiatan atau program yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai. Menilai suatu pelaksanaan kegiatan atau program diawali dengan menentukan standar kemudian dibandingkan dengan hasil pekerjaan atau pelaksanaan kegiatan yang telah diselenggarakan.

Standar dibuat berdasarkan indikator dan kriteria tertentu dan biasanya berbentuk fisik, kuantitas produk, kualitas produk, waktu, bentuk kegiatan, keuangan dan sebagainya. Standar terdiri dari standar input, standar proses yang berbentuk teknis dan non teknis serta standar output.

Hasil pekerjaan atau hasil pelaksanaan kegiatan dapat diperoleh dengan melakukan pengawasan langsung ataupun melalui pelaporan. Dengan pengawasan langsung atau inspeksi dapat dilakukan pengumpulan dan pencatatan data, klasifikasi data, penyusunan data dan penghitungan data. Dengan laporan lisan atau tulisan juga dapat diketahui hasil pekerjaan yang akan digunakan untuk penilaian.

Evaluasi adalah proses pengukuran hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai. Evaluasi merupakan kegiatan untuk menentukan nilai-nilai dengan cara melakukan pengukuran hasil pekerjaan atau

kegiatan. Pengukuran adalah membandingkan hasil kegiatan dengan standar yang telah ditetapkan dan biasanya berbentuk kuantitas.

Hasil pengukuran digunakan untuk melakukan penilaian, yakni proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan menggunakan informasi yang diperoleh dari pengukuran tersebut. Informasi tersebut terdiri dari tingkat kemajuan suatu kegiatan, tingkat pencapaian suatu kegiatan sesuai dengan tujuannya dan hal-hal yang harus dilakukan di masa mendatang.

Evaluasi dengan demikian dapat dikatakan sebagai sebuah interpretasi atau penafsiran yang bersumber pada data kuantitatif. Evaluasi dapat juga dikatakan sebagai pemberian nilai terhadap kualitas tertentu. Selain dari itu, evaluasi juga dapat dipandang sebagai proses merencanakan, memperoleh dan menyediakan informasi yang diperlukan dalam membuat alternative-alternatif keputusan.

2. Tahap-tahap Evaluasi

Evaluasi terdiri dari evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif adalah penilaian terhadap hasil-hasil pekerjaan yang telah dicapai selama dilaksanakannya suatu kegiatan atau program yang sedang dilaksanakan. Jenis evaluasi ini dilaksanakan secara rutin per bulan atau per tahun. Evaluasi formatif memberikan umpan balik kepada pimpinan pekerjaan atau kegiatan terkait dengan kemajuan hasil yang telah dicapai serta hambatan-hambatan yang dihadapi selama berlangsungnya suatu kegiatan atau program kerja tersebut.

Evaluasi sumatif adalah suatu penilaian terhadap hasil-hasil pekerjaan yang telah dicapai secara keseluruhan dari awal sampai akhir kegiatan. Waktu pelaksanaan evaluasi dilakukan pada saat akhir kegiatan sesuai dengan jangka waktu yang ditetapkan oleh suatu kegiatan atau program kerja. Untuk program kerja atau kegiatan yang memiliki jangka waktu enam bulan, maka kegiatan evaluasi dilaksanakan setelah bulan kelima atau menjelang akhir kegiatan. Untuk menilai dampak kegiatan atau program kerja dapat dilaksanakan setelah kegiatan berakhir dan diperhitungkan setelah dampaknya terlihat nyata.

Evaluasi mempunyai fungsi selektif, diagnosa, penempatan, dan pengukuran keberhasilan. Fungsi selektif adalah menyeleksi kompetensi seseorang dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, misalnya kegiatan menyeleksi karyawan. Fungsi diagnosa adalah mengetahui kelebihan dan kekurangan seseorang dalam

kompetensi tertentu, misalnya kelebihan dan kekurangan karyawan dalam mengerjakan suatu tugas.

Evaluasi mempunyai fungsi penempatan, yaitu fungsi yang dilakukan untuk mengetahui posisi seseorang di tempat terbaik atau tempat yang tepat, misalnya menempatkan karyawan pada bagian tertentu. Evaluasi juga mempunyai fungsi pengukuran keberhasilan, yaitu mengukur tingkat keberhasilan suatu metode, alat, bentuk kegiatan atau pencapaian suatu tujuan.

Evaluasi diawali dengan menentukan hal-hal yang akan dievaluasi, merancang kegiatan evaluasi, mengumpulkan data, menganalisis dan mengolah data serta melaporkan hasil evaluasi. Tahap-tahap tersebut dapat dijelaskan dalam uraian sebagai berikut :

- a. Menentukan hal-hal yang akan dievaluasi : Segala hal dapat dievaluasi, namun hendaknya mengacu kepada hasil kerja atau hasil pelaksanaan kegiatan, terutama kunci utamanya.
- b. Merancang kegiatan evaluasi : Sebelum melakukan kegiatan evaluasi perlu merancang desain evaluasi yang akan dilaksanakan, langkah-langkah evaluasi, pelaksana evaluasi dan hasil evaluasinya.
- c. Pengumpulan data : Setelah merancang desain evaluasi, tahapan selanjutnya adalah mengumpulkan data yang dibutuhkan, baik data yang berkaitan dengan input, proses maupun output.
- d. Analisis dan pengolahan data : Setelah pengumpulan data, tahapan selanjutnya adalah menganalisis dan mengolah data dengan melakukan penyusunan data, klasifikasi data, dan penghitungan data. Hasil analisis dan pengolahan data kemudian dibandingkan dengan standar, rencana atau kondisi yang diharapkan. Dalam tahap ini dilakukan proses pengukuran dan penilaian.
- e. Pelaporan hasil evaluasi : Setelah dilakukan pengukuran dan penilaian, tahapan selanjutnya adalah pembuatan laporan sesuai dengan keinginan pemakai informasi. Hasil evaluasi disimpan ke dalam file untuk keperluan atau referensi yang akan datang.

Untuk keperluan pemanfaatan pelaporan hasil evaluasi perlu juga pengaturan kegiatan-kegiatan yang menunjang kelancarannya, terutama dalam proses pencarian data dan informasi serta penggandaan dan pendistribusinya. Pencarian

data dan informasi pelaporan hasil evaluasi dapat dilakukan dengan mudah jika pengolahan data dan penyimpanannya menggunakan komputer.

Penggandaan data dan informasi adalah perbuatan menggandakan atau memperbanyak data sesuai dengan kebutuhan dengan alat pengganda. Penggandaan data dan informasi bertujuan untuk pengamanan apabila data tersebut hilang atau rusak. Penggandaan data dan informasi pelaporan hasil evaluasi juga dimaksudkan sebagai pengaman apabila pelaporan tersebut hilang atau rusak.

Pendistribusian data dan informasi dapat dilakukan melalui media penyimpanan seperti *compact disk (CD)*, *digital video disk (DVD)*, cetakan dan sebagainya. Pelaporan hasil evaluasi juga dapat disimpan pada media-media tersebut. Hasil penggandaan data dan informasi pelaporan hasil evaluasi dibagikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan sebagai penunjang pekerjaan.

C. Latihan

1. Apakah yang dimaksud dengan evaluasi kegiatan atau pelayanan?
2. Apakah jenis dan fungsi evaluasi dalam pelaksanaan kegiatan?
3. Jelaskan tahap-tahap pelaksanaan evaluasi dalam pelaksanaan kegiatan !

D. Kunci Jawaban

1. Evaluasi adalah proses identifikasi untuk menilai suatu kegiatan atau program yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan atau tujuan yang ingin dicapai. Evaluasi adalah proses pengukuran hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai. Evaluasi adalah proses pengukuran hasil pekerjaan yang nyatanya dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai.
2. Evaluasi terdiri dari evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif adalah penilaian terhadap kegiatan yang sedang dilaksanakan, sedangkan evaluasi sumatif adalah suatu penilaian terhadap hasil-hasil pekerjaan yang telah dicapai secara keseluruhan dari awal sampai akhir kegiatan. Evaluasi mempunyai fungsi selektif, diagnosa, penempatan, dan pengukuran keberhasilan.
3. Evaluasi diselenggarakan dengan tahap-tahap menentukan hal-hal yang akan dievaluasi, merancang kegiatan evaluasi, melakukan pengumpulan data,

melakukan analisis dan pengolahan data : Setelah pengumpulan data, tahapan selanjutnya adalah menganalisis dan mengolah data dengan melakukan penyusunan data, klasifikasi data, dan penghitungan data. Dalam tahap ini dilakukan proses pengukuran dan penilaian dan diakhiri dengan pembuatan laporan hasil evaluasi.



PROSES PENILAIAN

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Melakukan penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan menggunakan *gantt chart*
2. Melakukan penilaian pelaksanaan kegiatan menggunakan *program evaluation and review technique (PERT)*.
3. Melakukan penilaian pelaksanaan kegiatan menggunakan *critical path method (CPM)*

B. Uraian dan Contoh

1. Alat Evaluasi

Penilaian adalah proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran, berupa informasi tentang tingkat kemajuan suatu kegiatan, tingkat pencapaian suatu kegiatan sesuai dengan tujuannya dan hal-hal yang harus dilakukan di masa mendatang. Pengukuran adalah membandingkan hasil kegiatan dengan standar yang telah ditetapkan dan biasanya berbentuk kuantitas.

Pengukuran mempunyai obyek-obyek berupa kuantitas produksi atau pelayanan, kualitas produksi atau pelayanan, ketepatan waktu produksi atau bentuk pelayanan, kegiatan pemberi pelayanan, keuangan dan sebagainya. *Gantt chart* adalah bagan yang mempunyai keluaran di satu sumbu dan satuan waktu di sumbu lain. Bagan tersebut menunjukkan perbandingan pekerjaan yang direncanakan dan dilaksanakan dalam waktu tertentu seperti ditunjukkan pada table 1, 2 dan 3..

Tabel 1. *Gantt Chart* Perencanaan Jangka Panjang

NO	PROGRAM KERJA	TUJUAN	TH KE-1	TH KE-2	TH KE-3	TH KE-4	BIAYA
1	Pencanaan						
	Pelaksanaan						

2	Pencanaan													
	Pelaksanaan													
3	dst													

Tabel 2. *Gantt Chart* Perencanaan Jangka Menengah

NO	PROGRAM KERJA	TUJUAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	BIAYA
1	Pencanaan														
	Pelaksanaan														
2	Pencanaan														
	Pelaksanaan														
3	Dst														

Tabel 3. *Gantt Chart* Perencanaan Jangka Pendek

NO	PROGRAM KERJA	TUJUAN	PEB				MAR				BIAYA		
			1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Pencanaan												
	Pelaksanaan												
2	Pencanaan												
	Pelaksanaan												
3	Dst												

Program Evaluation and Review Technique (PERT) adalah teknik evaluasi dan peninjauan kembali yang merupakan metoda analitik dengan melakukan kegiatan tertentu, dijalankan dengan urutan tertentu dan dibatasi waktu tertentu pula. Untuk menggunakan *PERT* harus disusun urutan kegiatan yang diperlukan untuk menentukan waktu yang diharapkan atau *time expectation (TE)* berdasarkan waktu yang diperlukan jika kegiatan berjalan lancar, waktu optimis atau

time optimistic (TO), waktu yang diperlukan jika kegiatan berjalan lancar, waktu realistis atau *time moderate (TM)* dan waktu yang diperlukan jika kegiatan terhambat, waktu pesimis atau *time pesimis (TP)*.

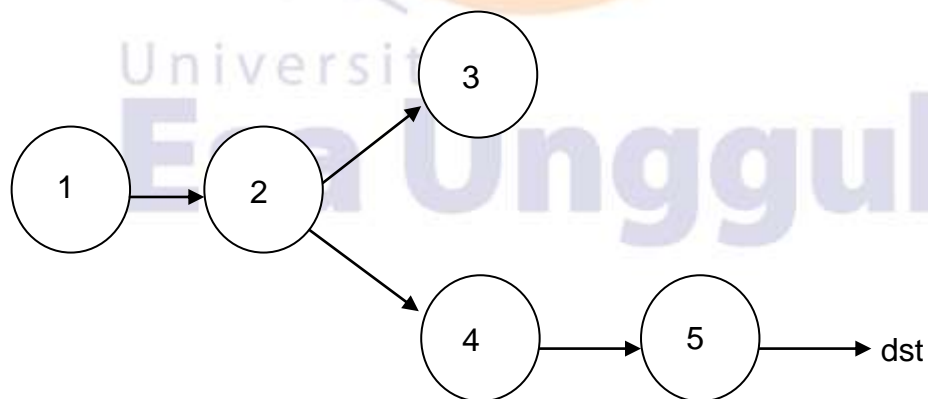
Waktu yang diharapkan atau *time expectation (TE)* diperoleh dari penjumlahan *time optimistic (TO)*, 4 kali *time moderate (TM)* dan *time pesimis (TP)* dibagi 6. Kedua angka tersebut adalah konstanta. Untuk memudahkan perhitungan dan penggunaan alat tersebut digambarkan dengan rumus sebagai berikut :

$$TE = (TO + 4xTM + TP) : 6$$

Tabel 4. *Program Evaluation and Review Technique (PERT)*

NO	KEGIATAN	TO	TM	TP	$(TO + 4xTM + TP) : 6$	TE
1						
2						
3	Dst					

Selanjutnya, kegiatan-kegiatan yang dilakukan terutama urutan atau langkah-langkah dan hasil perhitungan waktu yang diharapkan digambarkan dalam bagan sebagai berikut :



Program Evaluation and Review Technique (PERT) digunakan sebagai alat evaluasi berdasarkan perhitungan waktu. Kalau alat evaluasi tersebut digunakan untuk menentukan standard dan penilaian terhadap aspek keuangan, maka

digunakan *critical path method (CPM)* yaitu metoda jalur kritis yang merupakan peninjauan dari segi biaya.

2. Evaluasi Kegiatan

Untuk memperjelas penggunaan *gant chart*, *program evaluation and review technique (PERT)* dan *critical path method (CPM)* sebagai alat evaluasi, maka dalam uraian selanjutnya ketiganya akan dijelaskan disertai dengan contoh-contoh. *Gantt chart* adalah bagan yang mempunyai keluaran di satu sumbu dan satuan waktu di sumbu lain yang dapat digunakan untuk menilai pelaksanaan kegiatan.

Tabel 5. *Gantt Chart* Kegiatan Jangka Panjang

NO	PROGRAM KERJA	TUJUAN	TH KE-1	TH KE-2	TH KE-3	TH KE-4	BIAYA
1	Penerimaan karyawan	Mencari karyawan baru					10 juta
							10 juta
2	Pelatihan karyawan	Meningkatkan kompetensi					20 juta
							22 juta

Tabel 6. *Gantt Chart* Perencanaan Jangka Menengah

NO	PROGRAM KERJA	TUJUAN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	BIAYA
	RUTIN														
1	Pengadaan	Mencari calon dari sumber luar dan dalam organisasi													2 juta
															2 juta
2	Seleksi	Melakukan pengujian calon yang melamar													6 juta
															7 juta

Penilaian kegiatan jangka Panjang, jangka menengah dan jangka pendek dilakukan dengan membandingkan standar waktu ataupun biaya yang telah ditetapkan dalam perencanaan dengan data hasil pekerjaan atau pelaksanaan kegiatan seperti terlihat pada table 5, 6 dan 7. Pada tabel 5 terlihat perbandingan perencanaan dengan pelaksanaan kegiatan jangka Panjang, pada tabel 6 terlihat

perbandingan perencanaan dengan pelaksanaan kegiatan jangka menengah dan pada tabel 7 terlihat perbandingan perencanaan dengan pelaksanaan kegiatan jangka pendek.

Tabel 7. *Gantt Chart* Perencanaan Jangka Pendek

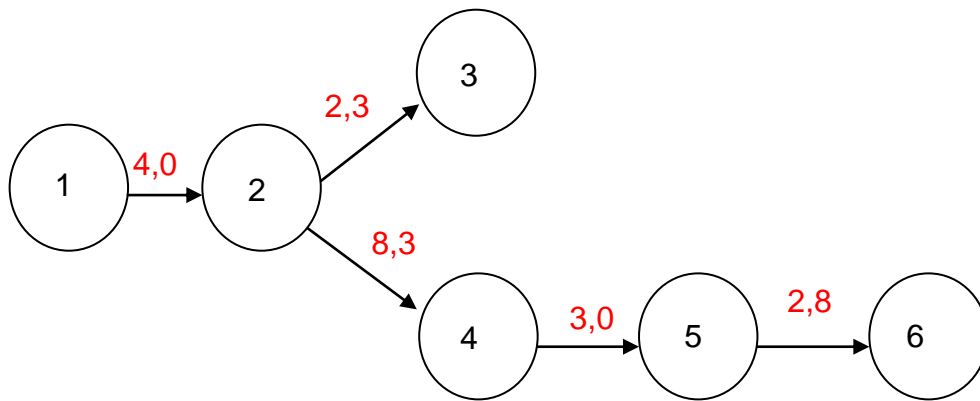
NO	PROGRAM KERJA	TUJUAN	PEB				MAR				BIAYA
			1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Seleksi administrasi	Menilai lamaran calon sesuai persyaratan									500 ribu
											500 ribu
2	Wawancara pendahuluan	Memverifikasi data lamaran calon									1 juta
											1 juta
3	Tes psikologi	Memeriksa aspek psikologis calon									3 juta
											4 juta
4	Wawancara mendalam	Menilai calon sesuai aspek-aspek pekerjaan									1 juta
											1 juta

Untuk menggunakan *program evaluation and review technique (PERT)* sebagai alat evaluasi harus dilakukan perhitungan waktu yang diharapkan atau *time expectation (TE)* berdasarkan waktu optimis atau *time optimistic (TO)*, waktu realistis atau *time moderate (TM)* dan waktu pesimis atau *time pesimis (TP)* seperti terlihat pada tabel 8.

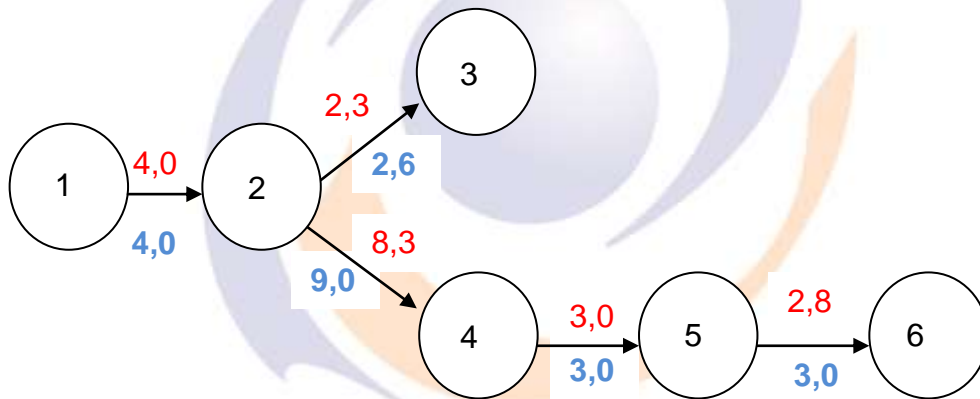
Tabel 8. *Program Evaluation and Review Technique (PERT)*

NO	KEGIATAN	TO	TM	TP	$(TO + 4 \times TM + TP) : 6$	TE
1	1-2	2	4	6	$[2 + (4) 4 + 6] : 6$	4,0
2	2-3	1	2	2	$[1 + (4) 2 + 5] : 6$	2,3
3	2-4	2	8	8	$[2 + (4) 8 + 16] : 6$	8,3
4	4-5	1	3	3	$[1 + (4) 3 + 5] : 6$	3,0
5	5-6	2	6	12	$[2 + (4) 6 + 12] : 6$	2,8

Selanjutnya, hasil perhitungan waktu yang diharapkan atau *time expectation (TE)* seperti tertuang pada table 8 di atas diterakan pada bagan yang menunjukkan urutan-urutan atau langkah kegiatan. Waktu yang diharapkan atau *time expectation (TE)* yang merupakan standar dicantumkan di bagian atas sebagai berikut :



Setelah kegiatan dilaksanakan akan diperoleh data tentang waktu yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan. Waktu tersebut dicantumkan di dalam bagan yang sama, namun ditempatkan di bawah waktu yang diharapkan yang menjadi standarnya seperti terlihat pada bagan di bawah ini.



Untuk penggunaan *critical path method* (CPM) yang tidak lain adalah metoda jalur kritis yang merupakan peninjauan dari segi biaya tidak beda dengan penggunaan *program evaluation and review technique* (PERT). Bedanya, kalau PERT melakukan perhitungan standar dan penilaian berdasarkan waktu, sedangkan CPM melakukan perhitungan standard an penilaian berdasarkan biaya atau uang.

C. Latihan

1. Jelaskan dan berilah contoh penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan menggunakan *gantt chart* !
2. Jelaskan dan berilah contoh penilaian pelaksanaan kegiatan menggunakan *program evaluation and review technique* (PERT) !

3. Jelaskan dan berilah contoh penilaian pelaksanaan kegiatan menggunakan *critical path method (CPM)* !

D. Kunci Jawaban

1. *Gantt chart* adalah bagan yang mempunyai keluaran di satu sumbu dan satuan waktu di sumbu lain yang dapat digunakan untuk menilai perencanaan jangka panjang seperti terlihat pada tabel dibawah ini :

NO	PROGRAM KERJA	TUJUAN	TH KE-1	TH KE-2	TH KE-3	TH KE-4	BIAYA
1	Penerimaan karyawan	Mencari karyawan baru					10 juta
							10 juta
2	Pelatihan karyawan	Meningkatkan kompetensi					20 juta
							22 juta

2. *Program Evaluation And Review Technique (PERT)* adalah teknik evaluasi dan peninjauan kembali yang merupakan metoda analitik dengan melakukan kegiatan tertentu, dijalankan dengan urutan tertentu dan dibatasi waktu tertentu pula seperti terlihat pada tabel di bawah ini :

NO	KEGIATAN	TO	TM	TP	$(TO + 4 \times TM + TP) : 6$	TE
1	1-2	2	4	6	$[2 + (4) 4 + 6] : 6$	4,0
2	2-3	1	2	2	$[1 + (4) 2 + 5] : 6$	2,3
3	2-4	2	8	8	$[2 + (4) 8 + 16] : 6$	8,3
4	4-5	1	3	3	$[1 + (4) 3 + 5] : 6$	3,0
5	5-6	2	6	12	$[2 + (4) 6 + 12] : 6$	2,8

3. *Critical path method (CPM)* adalah metoda jalur kritis yang merupakan peninjauan dari segi biaya. Cara menggunakan *CPM* untuk melakukan penilaian sama saja dengan penggunaan *program evaluation and review technique (PERT)*. Bedanya, *CPM* melakukan perhitungan standar dan penilaian berdasarkan biaya atau uang, sedangkan *PERT* melakukan perhitungan standar dan penilaian berdasarkan waktu.

E. Daftar Pustaka

1. Satrianegara, M. Fais, Organisasi dan Manajemen Pelayanan Kesehatan : Teori dan Aplikasi dalam Pelayanan Puskesmas dan Rumah Sakit, (Jakarta : Salemba Medika, 2014)
2. Nomor Surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomo Jenis pelayanan Rumah Sakit nomor 129/Menkes/SK?II/2008 tentang standar minimal pelayanan rumah sakit
3. <http://repositori.uin-alauddin.ac.id/13200/> diakses pada tanggal 6 Oktober 2019

