

EVALUASI KINERJA RUMAH SAKIT DAERAH KALISAT SEBELUM DAN SESUDAH BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD)

(Performance Evaluation Of Kalisat Regional Hospital Before and After Being The Public Service Board)

Dhita Ayu Pratami, Taufikkurohman, Djoko Supatmoko
Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: ayudhita_9@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan evaluasi kinerja keuangan dan non keuangan pada RSD Kalisat Jember sebelum dan sesudah Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) yaitu pada tahun 2009 hingga tahun 2013. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode pengolahan data menggunakan *Balanced Scorecard* dengan strategi pengumpulan data triangulasi. Secara umum tidak ada perbedaan strategi antara sebelum dan sesudah BLUD yang berbeda adalah pada persentase targetnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja RSD Kalisat sebelum dan setelah BLUD mengalami peningkatan, kinerja keuangan meningkat dan melampaui target dan kinerja nonkeuangan sebagian besar telah mencapai target yang ditetapkan. RSD Kalisat masih mengalami kendala. Kendala internal meliputi kekurangan tenaga kerja dan tenaga medis, sarana dan prasarana, infrastruktur, *customer* sebagian besar berasal dari masyarakat menengah kebawah, dan SPI yang masih lemah. Kendala eksternal meliputi perbedaan pemahaman aturan pelaporan BLUD antara pemda dan permendagri dan alur birokrasi yang rumit masih dialami. RSD Kalisat selalu berupaya untuk semakin memperbaiki kinerja melalui berbagai program kerja untuk mengatasi kekurangannya dan penelitian ini turut memberikan rekomendasi strategi untuk meningkatkan kinerja dimasa mendatang.

Kata Kunci: Badan Layanan Umum, *Balanced Scorecard*, Evaluasi Kinerja, Rumah Sakit Daerah.

Abstract

This research aims to evaluate the financial and non-financial performance in RSD Kalisat Jember before and after being the Public Service Board (BLUD) for the years 2009 to 2013. This study includes qualitative descriptive research with case study approach. Data processing method using a Balanced Scorecard with triangulation of data collection strategies. In general there is no difference strategy between before and after BLUD the difference is the percentage of the target. The results showed that the performance of RSD Kalisat before and after BLUD increased, financial performance improved significantly exceeded the target and non-financial performance have largely reached the target. RSD Kalisat still having constraints. Internal constraints include a shortage of medical personnel and employee, facilities and infrastructure, customers mostly from medium to low economic, and internal control system still weak. External constraints include understanding the difference between the government and the rule of reporting BLUD Regulation and groove complex bureaucracy still experienced. RSD Kalisat always working to further improve the performance through various programs of work to overcome its shortcomings and this research also provide recommendations for strategy to improve performance in the future.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Public Service Board (BLUD), Performance Evaluation, Regional Hospital.

Pendahuluan

Sektor publik merupakan suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha menghasilkan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan publik salah satunya adalah bidang kesehatan yang merupakan kebutuhan publik yang sangat penting. Sektor publik bidang kesehatan dituntut untuk dapat memberikan pelayanan prima, dalam proses pemberian pelayanan prima tersebut tentu memerlukan sejumlah dana yang belum tentu selalu dapat tercukupi.

Untuk mengatasi berbagai kendala yang terjadi dalam sektor publik terutama yang berkaitan dengan penyediaan dan pengelolaan dana tersebut maka ditetapkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) yaitu untuk memberikan kebebasan atau fleksibilitas pengelolaan keuangan pada entitas yang bergerak di sektor publik dalam upaya pelayanannya kepada publik. Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) merupakan instansi di lingkungan pemerintah atau Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan atau jasa yang

dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Rumah Sakit Umum Daerah merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang bergerak dalam bidang jasa kesehatan publik yang sebagian besar telah diberikan kebebasan untuk mengelola keuangannya dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD). Dengan status BLUD ini, RSUD dapat merencanakan, mengelola secara langsung pendapatannya, dan mengendalikan semua urusan internal rumah sakit secara lebih fleksibel dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai, RSUD memiliki berbagai formulasi strategi yang kemudian diimplementasikan pada aktivitas atau kinerja RSUD. Setelah pengimplementasian dari strategi tersebut langkah penting yang harus dilakukan adalah evaluasi untuk mengukur dan menilai apakah kinerja organisasi telah sesuai dengan strategi yang telah diformulasikan sebelumnya dan melakukan pembenahan atas pencapaian kinerja yang belum maksimal guna mempertahankan kinerja agar tetap sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh RSUD.

Namun dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, organisasi sering menghadapi hambatan atau kegagalan. Untuk mengatasi berbagai hambatan yang terjadi tersebut diperlukan alat komunikasi yang komprehensif dalam mewujudkan tujuan organisasi yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk menerjemahkan formulasi strategi menjadi tindakan yang terintegrasi untuk mencapai tujuan dan mengukur kinerja (Mulyadi dan Jhony, 2001). Dengan *Balanced Scorecard* kinerja organisasi tidak hanya diukur berdasarkan aspek finansialnya saja, akan tetapi juga aspek nonfinansialnya yang berupa perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Dengan demikian, evaluasi merupakan suatu tindakan yang penting dilakukan untuk mengetahui apakah kinerja organisasi telah sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dan menjaga agar kinerja tetap sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Pengukuran kinerja suatu organisasi seharusnya tidak hanya diukur berdasarkan aspek finansial tetapi juga aspek nonfinansial sehingga cukup tepat untuk menggunakan *Balanced Scorecard* dimana pengukuran kinerjanya ditinjau dari empat perspektif baik bersifat finansial maupun nonfinansial.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan implementasi strategi (kinerja) sebelum dan sesudah BLUD yaitu pada tahun 2009 hingga tahun 2013 dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai metode analisis data. Dan dari hasil evaluasi ini dapat diberikan rekomendasi strategi untuk memperbaiki kinerja yang belum memuaskan dimasa mendatang.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subjek berupa individu, organisasional, industri, atau perspektif lain (Erlina, 2007). Desain penelitian kualitatif merupakan desain penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks, dan rinci (Indriantoro dan Supomo, 2011). Jadi, penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah mengenai fakta-fakta dan sifat populasi dari objek penelitian. Studi kasus merupakan suatu penelitian kualitatif yang berusaha menemukan makna, menyelidiki proses, dan memperoleh pengertian dan pemahaman yang mendalam dari individu, kelompok, atau situasi (Smith dalam Emzir, 2010: 20). Jenis data yang dibutuhkan meliputi data primer berupa wawancara dan data sekunder meliputi analisis dokumen-dokumen. Sumber data berupa buku profil RSD Kalisat, Rencana Strategis Bisnis, Standar Pelayanan Minimal, laporan keuangan dan laporan kinerja RSD Kalisat tahun 2009 hingga 2013.

Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan pada penelitian ini yaitu menggunakan *Balanced Scorecard* dengan strategi pengumpulan data secara ganda (triangulasi). Metode triangulasi merupakan metode analisis data dengan memahami benar-benar suatu masalah yang akan diteliti serta dipahami dengan melihat dari berbagai sudut pandang yang berbeda. Triangulasi adalah suatu pendekatan riset yang menggunakan kombinasi lebih dari satu strategi dalam satu penelitian untuk menjangkau data atau informasi (Wirawan, 2011). Penelitian ini lebih menekankan pada triangulasi data dan triangulasi metode.

Hasil Penelitian

Identitas Rumah Sakit Daerah Kalisat

Rumah Sakit Umum Daerah Kalisat (RSUD Kalisat) terbentuk berdasarkan Surat Keputusan Bupati No. 118.45/388/012/2001 tanggal 30 Desember 2001. Sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 15 Tahun 2008 dan Peraturan Bupati Nomor 72 Tahun 2008 tentang susunan organisasi dan tata kerja RSUD Kalisat. RSUD ditetapkan sebagai lembaga teknis daerah sehingga nama RSUD diubah menjadi Rumah Sakit Daerah Kalisat Kabupaten Jember (RSD Kalisat).

RSD Kalisat merupakan Rumah Sakit Kelas C yang dibentuk dengan SK Menteri Kesehatan Nomor: HK.02.03/I/0131/2014 pada tanggal 07 Februari 2014 dimana sifat bisnisnya adalah sosio ekonomi atau *non profit* dan lebih menekankan pada pelayanan sosial masyarakat tidak mampu.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada

masyarakat, RSD Kalisat telah menerapkan pola pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah sesuai dengan diterbitkannya Keputusan Bupati Nomor 188.45/524/012/2009 pada tanggal 18 November 2009 (RSD BLUD). RSD Kalisat pada tahun 2010 hingga tahun 2012 telah melaksanakan RS BLUD secara bertahap. Pada tahun 2013 atas hasil evaluasi yang dilakukan oleh Dewan Pengawas menyatakan bahwa RSD Kalisat layak untuk ditingkatkan status BLUDnya dari bertahap menjadi penuh.

Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Rumah Sakit Daerah Kalisat

Visi RSD Kalisat adalah mewujudkan Rumah Sakit Pilihan dengan Pelayanan Yang Berkualitas dan Terjangkau. Misi RSD Kalisat adalah Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang bermutu dan profesional. Mewujudkan kepuasan pelanggan melalui optimalisasi kinerja. RSD Kalisat memiliki tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umumnya berupa terwujudnya profesionalisme Sumber Daya Manusia, pengembangan sarana dan prasarana rumah sakit yang mampu meningkatkan pelayanan yang terjangkau oleh masyarakat, meningkatkan jumlah kunjungan cakupan pelayanan rumah sakit dan meningkatkan profitabilitas melalui *Customer Relationship Marketing*. Sedangkan tujuan khusus yaitu terselenggaranya pelayanan kesehatan yang berkualitas dan berbasis pelayanan sesuai standar RSD kelas C, tersedianya sumber daya manusia baik medis maupun nonmedis untuk memberikan pelayanan medis dasar, spesialisik, penunjang, dan administratif, dan tercapainya kriteria RSD Kalisat sebagai organisasi pelayanan kesehatan perorangan yang profesional dan berdaya saing tinggi serta berperan dalam upaya menurunkan angka kematian ibu dan bayi. Strategi yang ditempuh oleh RSD Kalisat untuk mencapai tujuan yaitu mendukung terwujudnya efisiensi dan efektivitas pelayanan, menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang optimal melalui pengembangan aparatur, sarana, dan prasarana kesehatan, dan mengadakan survey kepuasan pelanggan secara berkala.

Produk Pelayanan RSD Kalisat

Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan berupa Poliklinik Umum, Poliklinik Kebidanan dan Kandungan, Poliklinik Penyakit Dalam, Poliklinik Bedah, Poliklinik Anak, Poliklinik Syaraf, Poliklinik Gigi dan Mulut, dan Poliklinik Mata, Pelayanan Rawat Inap, dan Pelayanan Instalasi Penunjang Medik meliputi Instalasi Radiologi, Instalasi Patologi Klinik (Laboratorium), Instalasi Gizi, Instalasi Farmasi, dan Instalasi Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Rumah Sakit.

Identifikasi Variabel SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*)

Analisis variabel SWOT menggunakan matriks yang menghubungkan *Internal Analysis Factor Summary* (IFAS) dan *External Analysis Factor Summary* (EFAS) yang harus

dilakukan adalah menentukan variabel kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dimiliki RSD Kalisat.

Internal Analysis Factor Summary (IFAS)

Kekuatan (*Strength*) meliputi SGR (*Sales Growth Rate*) RSD Kalisat meningkat dari tahun ke tahun, biaya pengobatan di RSD Kalisat lebih terjangkau, sumber daya manusia dengan kualifikasi pendidikan yang semakin meningkat, alokasi dana untuk pelatihan sumber daya manusia yang semakin meningkat, memiliki kualitas fisik pelayanan rumah sakit yang baik, meningkatnya pasien rawat inap baru, meningkatnya komitmen kerja sumber daya manusia, kondisi peralatan medis baik dan berkualitas, poliklinik semakin bertambah, lokasi RSD Kalisat sangat strategis, dan RSD Kalisat memberikan kemudahan pelayanan pada masyarakat kurang mampu.

Kelemahan (*Weakness*) meliputi belum memiliki tenaga medis yang cukup memadai pada setiap spesialisasi pelayanan kesehatannya, kapasitas ruang pelayanan masih terbatas, pemberian program pelatihan pada karyawan belum merata, pemasaran (promosi) perkembangan pelayanan RSD Kalisat masih kurang, tingkat kemandirian RSD Kalisat masih kurang, dan kualitas layanan RSD Kalisat sebagian besar belum optimal (sesuai target).

External Factory Analysis Summary (EFAS)

Peluang (*Opportunity*) meliputi rumah sakit milik pemerintah yang masih ditopang subsidi dari APBN dan APBD, masyarakat di sekitar RSD sebagian besar berpenghasilan menengah kebawah yang membutuhkan bantuan kesehatan, meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan, Penilaian atau kesan masyarakat pada pelayanan RSD Kalisat dinilai baik secara keseluruhan, peningkatan kualitas layanan dan sumber daya manusia yang dilakukan secara terus menerus, adanya kesempatan bekerjasama dengan pihak lain dalam bidang pelayanan spesialisasi, kondisi fisik bangunan RSD Kalisat baik, dan adanya dukungan dari *stake holder* (pemerintah) dalam setiap upaya peningkatan pelayanan.

Ancaman (*Threat*) meliputi pengaruh globalisasi menyebabkan rumah sakit berorientasi pada pelayanan kesehatan dengan tingkat *turn over* yang tinggi, tenaga medis merangkap sebagai dokter konsultan rumah sakit swasta, semakin banyaknya rumah sakit dan klinik kesehatan dengan kualitas yang semakin baik, masih adanya pemberitaan atau isu yang kurang baik tentang RSD Kalisat, *brand image* RSD Kalisat masih belum baik pada sebagian masyarakat menengah ke atas, dan masyarakat menengah keatas memilih rumah sakit swasta.

Atas hasil analisis IFAS dan EFAS yang telah dilakukan diatas maka dapat ditentukan posisi RSD Kalisat berada pada kuadran I yaitu posisi Kekuatan (*Strength*)– Peluang (*Opportunity*) (SO) yang berarti bahwa RSD Kalisat

memiliki kekuatan dari faktor internal yang baik dengan kondisi peluang lingkungan eksternal yang cukup baik pula dan situasi ini menguntungkan RSD Kalisat. RSD Kalisat dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan yang dimilikinya. Strategi yang harus diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Alternatif Strategi RSD Kalisat dengan Analisis SWOT

Informasi yang telah terkumpul dalam matrik IFAS dan EFAS diatas selanjutnya dapat dipergunakan dalam menyusun beberapa alternatif strategi dengan kombinasi S-O (*Strength-Opportunity*), W-O (*Weakness-Opportunity*), S-T (*Strength-Threat*), dan W-T (*Weakness-Threat*).

Strategi S-O (*Strength-Opportunity*)

- Meningkatkan mutu SDM melalui pelatihan dan kualifikasi pendidikan tenaga kerja yang akan direkrut.
- Membentuk sistem pelayanan yang bukan hanya memudahkan tetapi juga memuaskan masyarakat miskin.
- Menambah poliklinik dan dokter spesialisasi melalui kerja sama dengan instansi kesehatan pemerintah dan swasta untuk meningkatkan mutu dan kualitas layanan
- Memberikan *reward* pada SDM atas kinerjanya yang baik.
- Meningkatkan sarana, prasarana, dan pelayanan prima untuk mempertahankan pasien lama dan menarik minat pasien baru.
- Meningkatkan pendekatan dengan pemkab, pemprov dan pemda melalui hasil kinerja yang baik untuk mendapatkandukungan berupa subsidi dalam rangka pembangunan RSD Kalisat.
- Mengusulkan anggaran pembangunan fisik terutama ruang pelayanan kepada Pemerintah Daerah.

Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*)

- Menambah jumlah tenaga medis terutama dokter spesialisasi melalui kerjasama dengan instansi kesehatan dan mengadakan kontrak kerja dengan dokter spesialis lainnya.
- Peningkatan kualitas SDM dan kualitas sistem dan prosedur pelayanan pasien yang efektif dan efisien.
- Menumbuhkan iklim kerja yang kondusif untuk kenyamanan tenaga medis, paramedis, dan non medis.
- Melakukan promosi dan sosialisasi berbagai program dan pelayanan yang ada di RSD.
- Mengadakan program penyuluhan sebagai wujud kepedulian sekaligus promosi.
- Melakukan pengawasan pada proses pelayanan secara berkala.
- Melakukan evaluasi menyeluruh secara berkala untuk membahas hasil kinerja, permasalahan yang dihadapi, rencana kerja berikutnya, dan target yang harus dicapai.
- Melakukan pendataan karyawan dan jenis pelatihan yang akan diberikan agar pelatihan yang diberikan tepat sasaran, efisien, dan merata.

Strategi S-T (*Strength-Threat*)

- Meningkatkan sosialisasi dan promosi pelayanan kesehatan, fasilitas, dan menunjukkan keunggulan dan kemudahan dalam proses pelayanan.
- Meningkatkan mutu pelayanan melalui target yang harus dicapai dalam SPM dan mengevaluasi hasil kinerja tersebut dengan tuntas.
- Memberikan kompensasi, menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan membina hubungan vertikal dan horizontal dengan tenaga medis.
- Peningkatan mutu pelayanan, mewujudkan pelayanan prima, proses administrasi, dan sistem informasi.
- Menindaklanjuti setiap keluhan dan saran dari pasien.

Strategi W-T (*Weakness-Threat*)

- Peningkatan kualitas pelayanan dengan penentuan presentase target yang disesuaikan dengan kemampuan RSD.
- Melakukan kegiatan promosi dan penyuluhan sebagai wujud kepedulian dan memperbaiki citra RSD.
- Bekerjasama dengan pihak lain atau RS lain dalam hal dokter spesialis sekaligus untuk menambah pelayanan poliklinik.
- Melakukan penataan sistem dan prosedur layanan dan tugas, fungsi dan wewenang operasional yang jelas dan transparan.

Sasaran Strategi RSD Kalisat dalam Perspektif *Balanced Scorecard*

Sasaran strategi RSD Kalisat disusun untuk mencapai visi rumah sakit dan mengformulasikan strategi dengan lebih konkrit, tajam dan terukur pada Rencana Bisnis Strategis (RSB) RSD Kalisat. Metode penyusunan RSB RSD Kalisat menggunakan *Balanced Scorecard* dengan memperhatikan secara komprehensif keempat perspektifnya berupa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 1. Sasaran Strategi RSD Kalisat

Perspektif	Sasaran Strategi	Indikator Kinerja
Keuangan	Meningkatkan Tingkat Kemandirian Rumah Sakit	SGR (<i>Sales Growth Rate</i>). CRR (<i>Cost Recovery Ratio</i>). Tingkat Kemandirian.
Pelanggan	Meningkatnya Jumlah Pasien Keluhan Pasien	<i>Customer Acquisition</i> . <i>Customer Loyalty</i> . Penilaian masyarakat pada pelayanan RSD Kalisat.
Proses Bisnis Internal	Terselenggaranya Produk Layanan Berbasis Mutu	Kualitas Layanan: BOR (<i>Bed Occupancy Ratio</i>). BTO (<i>Bed Turn Over</i>). TOI (<i>Turn Over Internal</i>).

Kualitas Fisik:
 GDR (*Gross Death Rate*).
 NDR (*Net Death Rate*).
 ALOS (*Average Long Of Stay*).
 Angka Kematian Bayi.
 Angka Kematian Ibu Melahirkan.

Pertumbuhan dan Pembelajaran an Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas SDM dan Meningkatkan cakupan pelayanan pasien
 Peningkatan komposisi SDM.
 Ketidakhadiran karyawan.
 Rata-rata karyawan mengikuti diklat.
 Peningkatan kapasitas tempat tidur.
 peningkatan jumlah poliklinik.
 Peningkatan nilai sarana dan prasarana.
 Sarana dan prasarana dalam kondisi baik.

Sumber : RSB RSD Kalisat, 2012 dan 2018

Evaluasi Kinerja RSD Kalisat Sebelum dan Sesudah BLUD

Pada masa RSD Kalisat berstatus BLUD bertahap tersebut dilakukan beberapa proses penyesuaian, persiapan, dan sosialisasi yang matang meliputi penyesuaian budaya kerja atau budaya organisasi, pembangunan infrastruktur, dan pengembangan sumber daya manusia. Status BLUD Bertahap memberikan fleksibilitas pada batas tertentu terkait dengan jumlah dana yang dapat dikelola langsung, pengelolaan barang, pengelolaan piutang, perumusan standar, kebijakan, sistem, dan prosedur pengelolaan keuangan. Selain itu, BLUD status bertahap belum dapat melakukan pengelolaan investasi, utang, dan pengadaan barang atau jasa.

Proses ditingkatkannya status BLUD Bertahap menjadi Penuh adalah melalui evaluasi terlebih dahulu yang dilakukan oleh Dewan Pengawas BLUD yang terpusat di dalam Dinas Kesehatan. Kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh Dewan Pengawas BLUD tersebut meliputi analisis kelengkapan persyaratan substantif, teknis, dan administratif serta penilaian kinerja RSD Kalisat tahun 2010 sampai 2012. Status BLUD Penuh yang telah terwujud ini membuat RSD Kalisat semakin fleksibel dalam pengelolaan keuangan terutama mengenai pengelolaan investasi, utang dan pengadaan barang dan jasa RSD Kalisat yang dipergunakan sebesar-besarnya untuk pembenahan dan peningkatan pelayanan pada masyarakat.

Untuk mengukur keberhasilan kinerja dengan target yang harus dicapai dalam setiap indikator kinerja tersebut dilakukan kegiatan evaluasi internal yang rutin dilakukan oleh RSD Kalisat setiap tahunnya pada setiap bagian berdasarkan hasil laporan tertulis bulanan, triwulan, semester dan rapat. Kegiatan evaluasi yang dilakukan

meliputi evaluasi kesesuaian capaian indikator kinerja dengan target masing-masing indikator kinerja tersebut, pembahasan permasalahan yang terjadi, dan langkah selanjutnya yang akan diterapkan meliputi program apa yang akan dilakukan dan presentase target indikator kinerja yang akan dicapai pada periode berikutnya. Hasil evaluasi ini segera ditindaklanjuti dan diterapkan pada kegiatan operasional masing-masing bagian tersebut.

Untuk evaluasi sebagai BLUD, evaluasi dan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun oleh dewan pengawas BLUD terhadap aspek keuangan dan non keuangan dengan tujuan untuk mengukur tingkat pencapaian hasil BLUD yang diterapkan dalam rencana bisnis dan rencana anggaran. Selain itu untuk memantau penerapan praktik bisnis RSD Kalisat agar tetap mengarah pada praktik bisnis yang sehat dilakukan audit laporan keuangan oleh auditor eksternal setiap akhir periode.

Berikut ini adalah hasil evaluasi melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* dengan indikator kinerja, hasil kinerja sebelum dan setelah BLUD, dan tindakan rekomendasi yang diberikan atas capaian kinerja pada masa tersebut.

Tabel 2. Evaluasi Kinerja Sebelum dan Sesudah BLUD pada Perspektif Keuangan

Indikator Kinerja	Sebelum BLUD	Sesudah BLUD	Rekomendasi Strategi
SGR (<i>Sales Growth Rate</i>)	Mencapai target	Meningkat dan mencapai target	Meningkatkan kualitas pelayanan dan promosi.
CRR (<i>Cost Recovery Ratio</i>)	Mencapai target	Meningkat dan mencapai target	Meningkatkan pendapatan fungsional melalui peningkatan kualitas pelayanan.
Tingkat Kemandirian	Mencapai target	Meningkat dan mencapai target	Meningkatkan pendapatan fungsional melalui program pelayanan administrasi perkantoran.

Tabel 3. Evaluasi Kinerja Sebelum dan Sesudah BLUD pada Perspektif Pelanggan

Indikator Kinerja	Sebelum BLUD	Sesudah BLUD	Rekomendasi Strategi
Customer Acquisition	Belum mencapai target	Peningkatan fluktuatif dan mencapai target	Peningkatan kualitas pelayanan dan promosi tidak hanya pada kawasan

			catchment area dan program pengembangan lingkungan sehat dan pengawasan kesehatan makanan.
Customer Loyalty	Mencapai target	Peningkatan fluktuatif dan mencapai target	memberikan pelayanan prima, kemudahan proses administrasi, dan cepat tanggap.
Keluhan Pasien	Mencapai target	Meningkat dan mencapai target	Peningkatan kualitas pelayanan di berbagai bagian di RSD dilanjutkan dengan survey berkala, pengawasan dan evaluasi.

Angka Kematian Ibu Melahirkan	Mencapai target	Peningkatan fluktuatif dan mencapai target	penanganan meliputi kemudahan proses administrasi, cepat tanggap, dan keakuratan pemeriksaan.
-------------------------------	-----------------	--	---

Tabel 5. Evaluasi Kinerja Sebelum dan Sesudah BLUD pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator Kinerja	Sebelum BLUD	Sesudah BLUD	Rekomendasi Strategi
Peningkatan komposisi SDM	Belum mencapai target	Meningkat dan mencapai target	Memprogram <i>open recruitment</i> berdasarkan rencana komposisi jumlah tenaga kerja yang telah ditentukan sesuai dengan kebutuhan.

Tabel 4. Evaluasi Kinerja Sebelum dan Sesudah BLUD pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator Kinerja	Sebelum BLUD	Sesudah BLUD	Rekomendasi Strategi	Ketidakhadiran karyawan	Belum mencapai target	Meningkat dan mencapai target	Memberikan <i>reward</i> atas kinerja karyawan yang baik.
BOR (<i>Bed Occupancy Ratio</i>)	Belum mencapai target	Peningkatan fluktuatif dan mencapai target	Peningkatan standarisasi pelayanan kesehatan baik meliputi sarana dan prasarana serta kualitas pelayanan melalui proses perbaikan, pengembangan, dan pengendalian yang lebih baik.	Rata-rata karyawan mengikuti diklat	Belum mencapai target	Fluktuatif dan hampir mencapai target	Melakukan pendataan karyawan dan jenis pelatihan agar pelatihan yang diberikan dapat tepat sasaran dan merata.
BTO (<i>Bed Turn Over</i>)	Mencapai target	Meningkat dan mencapai target					
TOI (<i>Turn Over Internal</i>)	Mencapai target	Peningkatan fluktuatif dan mencapai target		Peningkatan kapasitas tempat tidur	Mencapai target	Meningkat dan mencapai target	Mengorganisir dengan baik program pengadaan dan peningkatan sarana dan prasarana RSD.
GDR (<i>Gross Death Rate</i>)	Belum mencapai target	Peningkatan fluktuatif dan mencapai target	Peningkatan kualitas layanan rawat inap maupun rawat jalan terutama pada ibu dan bayi dengan peningkatan sarana dan prasarana untuk ibu dan bayi. Selain itu diperlukan peningkatan kualitas	peningkatan jumlah poliklinik	Mencapai target	Meningkat dan mencapai target	Meningkatkan kerjasama dengan RS lain maupun instansi kesehatan lain dan kontrak kerjasama dengan dokter spesialis.
NDR (<i>Net Death Rate</i>)	Belum mencapai target	Peningkatan fluktuatif dan mencapai target					
ALOS (<i>Average Long Of Stay</i>)	Belum mencapai target	Peningkatan fluktuatif dan mencapai target		Peningkatan nilai sarana dan prasarana	Belum mencapai target	Menurun dan belum mencapai target	Mengorganisir dan membuat skala prioritas penambahan dan pengembangan
Angka Kematian Bayi	Belum mencapai target	Menurun mendekati standar ideal					

			sarana dan prasarana RSD.
Sarana dan prasarana dalam kondisi baik	Belum mencapai target	Meningkat dan mencapai target	Mengadakan program pemeliharaan dan pengawasan secara berkala terhadap sarana dan prasarana RSD.

Sumber : Data Primer Diolah, 2009-2013

Hubungan Sebab Akibat Antar Rekomendasi

Dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard* masing-masing perspektifnya memiliki hubungan sebab akibat dengan perspektif lainnya. Rekomendasi strategi tiap indikator kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mempengaruhi peningkatan kualitas layanan dan peningkatan kualitas layanan fisik dalam perspektif proses bisnis internal. Rekomendasi strategi pada tiap indikator kinerja proses bisnis internal akan mempengaruhi peningkatan jumlah pasien yang terukur dalam *customer acquisition*, *customer loyalty* dan keluhan pasien dalam perspektif pelanggan. Rekomendasi strategi pada tiap indikator kinerja perspektif pelanggan akan mempengaruhi pendapatan yang diterima RSD Kalisat dimana peningkatan pendapatan ini mampu untuk menutupi belanja operasional RSD sehingga meningkatkan tingkat kemandirian rumah sakit yang merupakan sasaran strategi dalam perspektif keuangan.

Perbedaan Kinerja RSD Kalisat Sebelum dan Sesudah BLUD

Pada masa sebelum diberikannya kebijakan BLUD, RSD Kalisat harus mengirimkan pendapatan yang diperolehnya pada kas negara. RSD Kalisat seringkali mengalami kekurangan dana dalam proses pemenuhan kebutuhan pelayanannya pada masyarakat dan seringkali pula target yang telah ditetapkan tidak tercapai terutama berkaitan dengan pelayanan pada masyarakat. Hal ini berdampak pada pertumbuhan dan perkembangan RSD Kalisat yang lambat dan menyebabkan pasien yang merupakan *customer* utama RSD menjadi menurun akibat kualitas pelayanan yang kurang baik. Sehingga dibentuklah kebijakan pembentukan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) untuk memberikan fleksibilitas pada entitas yang berhubungan dengan pelayanan publik yang dituntut untuk memberikan pelayanan prima, berkualitas, dan optimal seperti RSD Kalisat.

Secara umum kinerja pelayanan yang diberikan RSD Kalisat setelah BLUD pada masyarakat mengalami peningkatan dibandingkan sebelum BLUD. Hal ini dapat ditinjau dari berbagai indikator kinerja perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang semakin meningkat. Namun peningkatan ini belum dapat dikatakan optimal sebab ada berbagai target indikator kinerja lain yang belum terpenuhi secara maksimal.

Kinerja keuangan RSD Kalisat setelah BLUD mengalami peningkatan dan melebihi target yang telah ditetapkan. RSD Kalisat memperoleh dukungan penuh dari pemerintah berupa subsidi yang terus diberikan, pemerintah mendukung berbagai kegiatan pembangunan dan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki RSD Kalisat melalui pemberian pendidikan dan pelatihan.

Kinerja RSD Kalisat pada masa sebelum BLUD dan sesudah BLUD telah sesuai dengan rencana strategi yang telah ditetapkan kedalam beberapa indikator kinerja, sesuai dengan visi, misi, dan tujuan RSD Kalisat. Tidak ada perbedaan antara strategi sebelum BLUD dan setelah BLUD. Perbedaannya terletak pada presentase target tiap indikator kinerja. Target-target dalam beberapa indikator kinerja tersebut belum sepenuhnya tercapai karena masih mengalami keterbatasan sumber daya, teknologi, dana, dan beberapa penentuan target yang terlalu tinggi. Oleh karena itu, RSD Kalisat perlu untuk membuat skala prioritas mana yang perlu didahulukan dan RSD Kalisat menyadari bahwa ada berbagai indikator kinerja dengan target yang terlalu tinggi sehingga dilakukan penyesuaian dengan menurunkan target yang telah disesuaikan dengan kondisi RSD Kalisat.

RSD Kalisat masih memiliki kendala atau hambatan dalam proses pengimplementasian perubahan statusnya menjadi BLUD. Pada awalnya kendala dialami pada kekurangsiapan sumber daya manusia dalam menerima perubahan status ini akan tetapi hal ini dapat diatasi dengan memberikan sosialisasi dan pelatihan pada karyawan. Selain itu terdapat kendala lain yang dialami yaitu antara peraturan pemerintah dalam negeri dengan peraturan pemerintah kabupaten mengalami perbedaan dalam penerapan BLUD dan *brand image* RSD yang memiliki administrasi berbelit dan pelayanan yang kurang prima masih melekat pada masyarakat terutama kalangan menengah keatas. Selain itu, Sistem Pengendalian Intern (SPI) RSD Kalisat masih lemah karena banyak bagian yang merangkap sebagai bagian lain. RSD Kalisat dapat mengatasi kelemahan ini melalui *open recruitment* pada bagian-bagian yang dibutuhkan.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

RSD Kalisat telah dikatakan layak dalam peningkatan status BLUD dari bertahap menjadi penuh. Hal ini terbukti melalui kesigapan RSD Kalisat dalam mempersiapkan berbagai persyaratan substantif, teknis, dan administratif serta penyesuaian-penyesuaian meliputi budaya kerja, landasan hukum, fasilitas dan infrastruktur, prosedur teknis pelaksanaan dan pelaporan entitas BLUD. Selain itu kinerja RSD Kalisat juga dinilai memuaskan.

Secara umum kinerja keuangan dan non keuangan antara sebelum dan setelah BLUD mengalami peningkatan. Tidak ada perbedaan strategi antara sebelum dan sesudah BLUD. Perbedaannya terletak pada presentase target yang ditetapkan pada kedua masa tersebut. Untuk pencapaian

target masing-masing indikator kinerja tersebut sebagian besar belum mencapai target karena keterbatasan sumber daya, teknologi, dana, dan beberapa penentuan target yang terlalu tinggi.

RSD Kalisat masih memiliki kekurangan dan hambatan yang dihadapi seperti kekurangan tenaga kerja medis, kekurangan sarana dan prasarana, keefisienan, keefektifan, dan fleksibilitas yang masih terhambat oleh peraturan antara pemerintah daerah dan permendagri tentang BLUD yang belum sejalan, alur birokrasi yang rumit masih dialami, *customer* sebagian besar berasal dari masyarakat menengah kebawah, dan SPI masih lemah.

Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah keterbatasan mengenai akses data yang belum optimal dimana data sekunder yang telah direncanakan tidak dapat diakses secara keseluruhan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh staff RSD Kalisat yang telah membantu kelancaran proses penelitian ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik.

Daftar Pustaka

Erlina, S. M. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Medan: USU Press.

Indriantoro, N dan Supomo, B. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Cet. Ke-IV. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Kaplan, R dan Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta : Erlangga.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pola Pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD).

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.

Rangkuti, Freddy, 2000. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Rumah Sakit Daerah Kalisat, 2012, *Laporan Keuangan Rumah Sakit Daerah Kalisat (Audited) 2012*, Jember

Rumah Sakit Daerah Kalisat, 2013, *Laporan Keuangan Rumah Sakit Daerah Kalisat (Audited) 2013*, Jember

Rumah Sakit Daerah Kalisat, 2009, *Profil Pelayanan RSD Kalisat Kabupaten Jember Tahun 2009*, Jember

Rumah Sakit Daerah Kalisat, 2012, *Profil Pelayanan RSD Kalisat Kabupaten Jember Tahun 2012*, Jember

Rumah Sakit Daerah Kalisat, 2008, *Rencana Strategis Bisnis BLU RSD Kalisat Periode 2008-2012*, Jember

Rumah Sakit Daerah Kalisat, 2012, *Rencana Strategis Bisnis BLU RSD Kalisat Periode 2012-2017*, Jember

Rumah Sakit Daerah Kalisat, 2008, *Standar Pelayanan Minimal Periode 2008-2012*, Jember

Rumah Sakit Daerah Kalisat, 2012, *Standar Pelayanan Minimal Periode 2012-2017*, Jember

Trianasari, E. & Syafiie, M. 2013. "Evaluasi Strategi RSUD DR. Saiful Anwar (RSSA) Malang Sebelum dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah (BLUD)". Jurnal. Malang, Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.