

Evaluasi Implementasi Pengelolaan BLU Berdasarkan 4 Perspektif *Balanced Scorecard* di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsleri Mertojoso Surabaya

BLU Based Evaluation Implementation Management by 4 Perspective Balanced Scorecard in RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsleri Mertojoso Surabaya

PRIYO SUDARMOKO*
*BIDDOKES POLDA NTT

ABSTRACT

RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsleri Mertojoso Surabaya expressed as PPK BLU. The general objective of this research is creates recommendation to develop enhanced performance RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsleri Mertojoso Surabaya Based Evaluation Implementation Management by 4 Perspective Balanced Scorecard. It was an analytic observational research with cross sectional design applied. These results indicate that the evaluation of the administrative requirements document has been good enough in the documents. From this study in order to obtain the recommendations are appropriate organizational structure with Permenkes No. 1045/2006, Necessary arrangements for the review of human resources in terms of recruitment, placement, and remuneration, to create a new product made, evaluation and improvement of the SOP, establishment of an integrated SIM RS and program management training and development of human resources in IT, workshop held for administrative personnel BLU, increase the number of patient visits in IRNA, ER, Laboratory, to improve the efficiency, and response time is increased competence and compliance officers facilities as needed, created program to facilitate the completion of the complaint handling customer complaints, increase non-budget revenue and operating cost efficiencies, coordinated with Police Headquarters about the decision of the depreciation.

Keywords: *BLU, administrative requirements document, Balanced Scorecard*

Correspondence: Priyo Sudarmoko, Jl. Nangka No. 84 Kupang., Email: priyo_rsb@yahoo.co.id; p.sudarmoko@gmail.com. Telp. 0380828828

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan pusat pelayanan rujukan medis spesialisik dan sub spesialisik yang memiliki fungsi utama dalam menyediakan serta menyelenggarakan upaya kesehatan yang bersifat penyembuhan (kuratif) dan pemulihan (rehabilitasi pasien), sesuai dengan fungsi utama tersebut, maka perlu pengaturan sedemikian rupa sehingga rumah sakit mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki agar berdaya guna dan berhasil guna. Parameter keberhasilan rumah sakit telah berubah, bukan lagi semata-mata keuntungan material. Tetapi keberhasilan dalam masyarakat memberikan pelayanan kepada masyarakat yang feasibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas.

Indikator perbaikan pelayanan rumah sakit adalah indikator pengukuran tentang kegiatan pelayanan di rumah sakit seperti pelayanan rawat jalan, rawat inap, dan pelayanan penunjang, dengan demikian akan memberikan kualitas dan kecepatan pelayanan meningkat. Diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) bertujuan untuk meningkatkan pelayanan publik oleh pemerintah, tidak bertujuan mencari laba, meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memberikan otonomi atau fleksibilitas manajemen rumah sakit publik, baik milik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah

yang didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Berdasarkan Permendagri 61 Tahun 2007 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum pasal 127 (1) evaluasi dan penilaian kinerja BLU dilakukan setiap tahun oleh kepala daerah atau dewan pengawas terhadap aspek keuangan dan non keuangan. Pasal 129 Penilaian kinerja dari aspek non keuangan sebagaimana dimaksud dalam pasal 127 (1), dapat diukur berdasarkan perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, pembelajaran dan pertumbuhan. Sejak 3 November 2010 RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsleri Mertojoso Surabaya ditetapkan oleh Keputusan Menteri Keuangan No. 429/KMK.05/2010 dinyatakan sebagai PPK BLU PENUH.

Dengan semakin tingginya tuntutan bagi rumah sakit untuk meningkatkan pelayanannya, dikarenakan banyak permasalahan yang muncul terkait dengan terbatasnya anggaran yang tersedia bagi operasional rumah sakit, alur birokrasi yang terlalu panjang dalam proses pencairan dana. Masalah lain yang muncul terkait anggaran adalah keberadaan aturan pengelolaan keuangan yang menghambat kelancaran pelayanan dan sulitnya untuk mengukur kinerja. Di sisi lain, rumah sakit memerlukan dukungan sumber daya manusia (SDM), teknologi dan modal yang besar. Melalui konsep Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU), rumah

sakit diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, mendorong *enterpreneureship*, transparansi dan akuntabilitas dalam rangka pelayanan publik, sesuai dengan tiga pilar yang diharapkan dari pelaksanaan BLU, yaitu mempromosikan peningkatan kinerja pelayanan publik, fleksibilitas pengelolaan keuangan dan tata kelola yang baik (Kuntjoro, 2007).

Selama 3 tahun berturut terjadi penurunan *Bed Occupancy Rate* (BOR) di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya. Pada tahun 2009 (sebelum BLU) BOR yang tercatat ialah sebesar 43,94% sedangkan BOR setelah rumah sakit berubah status menjadi BLU yakni pada tahun 2010 dan 2011 BOR yang didapat oleh rumah sakit adalah 38,71% dan 36,12%. Selain dari indikator BOR yang mengalami penurunan, RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya juga mengalami penurunan proporsi pendapatan Non APBN sebelum BLU pada tahun 2009 sebesar 58,09% sedangkan setelah BLU tahun 2010 dan 2011 sebesar 51,18% dan 47,26%. Kedua permasalahan tersebut melatarbelakangi penelitian ini. Adapun tujuan penelitian ini adalah menyusun rekomendasi peningkatan kinerja RS. Bhayangkara Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya dalam mengimplementasikan BLU.

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian *observational crossectional*, yaitu mengevaluasi kinerja BLU yang diawali dari persyaratan administratif yang kemudian evaluasi kinerja BLU berdasarkan 4 perspektif kerangka *Balanced Scorecard* di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya. Terdapat 3 jenis instrumen dalam penelitian ini. Pertama kuesioner digunakan untuk mengukur variabel kepuasan karyawan yang dilakukan dengan cara membagikan kepada dokter, perawat, tenaga medis lain, di IRJA, IRNA, IGD, IBS, dan penunjang medis (radiologi, laboratorium, dan farmasi). Kedua wawancara terstruktur (dengan menggunakan *checklist*) untuk mengukur variabel struktur organisasi, HBL (*Hospital By Law*), MSBL (*Medical staff By Law*), Rencana Strategi Bisnis, SPM, laporan keuangan pokok, keikutsertaan diklat, penghargaan dan sanksi, Pengembangan produk baru bidang pelayanan, Pengembangan sistem manajemen dan peningkatan penguasaan teknologi. Ketiga menggunakan dokumen untuk mengukur semua variabel kecuali variabel kepuasan karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian evaluasi implementasi pengelolaan BLU di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya diperoleh total skor kinerja selama tahun 2011 adalah sebesar 64,02%. Hasil skor tersebut tergolong kurang sehat (CCC) sehingga memerlukan peningkatan kinerja di rumah sakit. Sedangkan menurut hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan kerangka

Balanced Scorecard, perspektif pertumbuhan pembelajaran memiliki angka terendah yaitu 9,38% dari target sebesar 25%, perspektif bisnis internal 17,70% dari target sebesar 30%, perspektif pelanggan 14,44% dari target sebesar 20%, dan perspektif keuangan 22,50% dari target sebesar 25%.

Evaluasi kinerja BLU dari hasil penelitian antara lain hasil evaluasi dokumen persyaratan administratif meliputi Pola Tata Kelola [struktur organisasi, *Hospital by Law* (HBL), dan *Medical Staff by Law* (MSBL)], Rencana Strategi Bisnis (RSB), SPM dan Laporan keuangan pokok. Kinerja RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya sebelum dan sesudah BLU Berdasarkan 4 Perspektif *Balanced Scorecard* meliputi perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (kuantitas sumber daya manusia, penilaian dan pengembangan). Perspektif bisnis internal (produktivitas pelayanan, efisiensi pelayanan, mutu pelayanan, kepedulian terhadap masyarakat, administrasi dan kepedulian terhadap lingkungan). Perspektif pelanggan berupa (kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan). Perspektif keuangan (*Return of Investment* (ROI), *Current Ratio*, rasio solvabilitas, dan kemandirian keuangan).

Pola Tata Kelola BLU di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya

Pola Tata Kelola meliputi struktur organisasi, *Hospital by Law* (HBL) dan *Medical Staff by Law* (MSBL). Berdasarkan hasil evaluasi di RS Bhayangkara Tk. II Samsoeri Mertojoso Surabaya, struktur organisasi baru belum sesuai dengan Permenkes No. 1045/Menkes/Per. XI/2006 tentang pedoman struktur organisasi rumah sakit. Struktur organisasi baru tersebut baru diimplementasikan awal tahun 2012. Sedangkan HBL dan MSBL telah terpenuhi sesuai dengan yang dipersyaratkan. Namun permasalahan yang ditemui adalah kurangnya sosialisasi sampai tingkat bawah sehingga implementasinya belum optimal.

Struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal (Robbins, 2007). Sedangkan menurut Menurut H. Mintzberg peranan pimpinan dalam suatu organisasi sangat penting antara lain sebagai motivator, koordinator, negosiator dan sebagai contoh. Pimpinan sangat berpengaruh dalam jalannya suatu organisasi. Sehingga keterlambatan dalam penetapan struktur organisasi Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya yang baru yang dilaksanakan pada awal tahun 2012 merupakan salah satu faktor yang menyebabkan implementasinya BLU belum optimal.

HBL dan MSBL di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perundang-undangan. Namun kurangnya sosialisasi ke seluruh pihak di rumah sakit membuat hal tersebut kurang optimal. Upaya yang dilakukan adalah meningkatkan sosialisasi sehingga seluruh anggota sampai tingkat unit kerja mengetahui dan memahami peraturan dan ketentuan di rumah sakit.

Sosialisasi harus diimbangi dengan pencatatan dan pelaporan dalam setiap kegiatan sehingga mempermudah dilakukan monitoring dan evaluasi agar dapat diketahui hambatan dalam pelaksanaannya.

Rencana Strategi Bisnis di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsuero Mertojoso Surabaya

Perencanaan strategis (*Strategic Planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mengelola kondisi saat ini untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan, sehingga rencana strategis adalah sebuah petunjuk yang dapat digunakan organisasi dari kondisi saat ini untuk mereka bekerja menuju 5 sampai 10 tahun ke depan (Kerzner, 2001).

Di RS Bhayangkara Tk.II H.S. Samsuero Mertojoso Surabaya Rencana Strategi Bisnis (RSB) sudah sesuai dengan yang diamanatkan dalam PP No. 23 Tahun 2005 dan sudah dioperasionalkan melalui program kegiatan yang terdapat dalam RSB tahunan. Dalam hal isi, RSB masih menggunakan angka kisaran tiap tahunnya dan dalam hal pelaksanaan program belum semua direncanakan dengan baik dan terlaksana optimal. Dalam hal pelaporan kinerja, monitoring dan evaluasi kegiatan masih kurang sehingga upaya yang dilakukan adalah pembuatan rencana strategi 5 tahunan dengan berdasarkan ramalan sehingga strategi tahunan lebih optimal sesuai dengan perencanaan jangka panjang, dan membuat analisa dan evaluasi tiap hasil capaian kegiatan atau program.

Selain itu kurangnya sosialisasi RSB ke semua unit kerja dan semua pihak di rumah sakit menyebabkan beberapa program disusun dan dijalankan tidak sesuai dengan RSB. Untuk itu perlu dilakukan upaya peningkatan sosialisasi RSB yang diikuti dengan monitoring dan evaluasi sehingga bisa diketahui hambatan dan kekurangan dalam pelaksanaan.

Standar Pelayanan Minimal di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsuero Mertojoso Surabaya

Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar di rumah sakit dalam Permenkes No. 129/Menkes/SK/II/2008. RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsuero Mertojoso Surabaya memiliki SPM yang sudah memuat tentang jenis kegiatan atau pelayanan yang diberikan, rencana pencapaian SPM dan indikator pelayanan.

SPM sangat penting dipahami di setiap unit kerja di rumah sakit, tentunya harus disosialisasikan kepada segenap lapisan yang berada di rumah sakit mulai dari pihak manajemen, tenaga medis, paramedis, tenaga non medis dan administrasi. Akan tetapi dalam sosialisasi masih sangat minim dan dilakukan yaitu dengan morning report, dan rapat bulanan sehingga tidak semua unit kerja memahami tentang SPM di unitnya. Hal itu tentunya implementasi juga masih kurang. Terdapat beberapa hal masih jauh di bawah target capaian SPM, hal ini menunjukkan kinerja yang rendah. Beberapa hal yang masih di bawah target capaian SPM antara lain jumlah

kunjungan di IGD, IRJA, IRNA, juga pemeriksaan radiologi dan operasi.

Upaya yang dilakukan adalah sosialisasi lebih terfokus pada pemahaman akan pentingnya SPM dan perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut kepada seluruh unit kerja di rumah sakit sehingga SPM dapat dipahami oleh seluruh elemen dan dapat dilakukan evaluasi apabila pencapaian SPM masih kurang. Dengan SPM yang telah tersosialisasi kepada semua unit kerja, maka dalam penyusunan program dapat difokuskan dalam pencapaian SPM. Juga lebih memudahkan untuk dilakukan evaluasi kinerja.

Penilaian Kinerja RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsuero Mertojoso Surabaya Sebelum BLU (Tahun 2009) dan Sesudah BLU (Tahun 2010–2011) berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil kinerja RS Bhayangkara TK. II H.S. Samsuero Mertojoso Surabaya berdasarkan perspektif pertumbuhan pembelajaran dinilai paling rendah di antara ketiga perspektif lainnya yaitu 9,38% dari target sebesar 25%. Dalam perspektif pertumbuhan pembelajaran ada beberapa variabel yang perlu mendapatkan perhatian karena kinerjanya rendah antara lain kuantitas SDM dan penilaian dan pengembangan.

Kuantitas Sumber Daya Manusia

Menurut Ilyas, (2004) dalam kelangsungan SDM di rumah sakit harus diimbangi dengan perencanaan yang baik antara lain analisis tenaga yang ada saat ini dan kecukupan tenaga di masa datang, analisis persediaan tenaga, analisis kebutuhan tenaga di masa datang, analisis kesenjangan tenaga sekarang dibandingkan di masa datang dan dokumen kebutuhan tenaga SDM berdasarkan jumlah, jenis dan kompetensi SDM.

Dalam hal kuantitas SDM, berdasarkan skor yang didapat diketahui bahwa sebelum BLU rasio dokter dengan pasien, dan rasio perawat dengan pasien lebih baik bila dibandingkan setelah BLU. Hal ini dikarenakan setelah BLU kunjungan pasien menurun yang dapat dilihat dari rasionya yang makin menurun, sehingga menunjukkan kurang efisien dalam hal kuantitas SDM. Dalam strategi perencanaan SDM terdapat beberapa metode yaitu *supply model*, *demand model*, *need based model* dan *benchmarking* (mengoptimasi dengan rumah sakit yang sejenis) (Roberfroid, 2009).

Berdasarkan metode *supply model*, upaya yang disarankan pihak manajemen untuk tidak menambah tenaga, melainkan lebih fokus pada peningkatan kunjungan baik di IRNA, IGD dan IRJA. Dalam hal ketenagaan sebaiknya dilakukan penataan ulang dalam penempatan SDM yang sesuai.

Kualitas Sumber Daya Manusia

Diklat yang diadakan selama ini sudah cukup banyak dan semua programnya terlaksana dengan baik. Namun perlu ditambahkan beberapa program diklat yang

disesuaikan dengan target dari RSB dan SPM, antara lain program pelatihan patient safety, ATLS, BCLS, ACLS.

Penilaian dan Pengembangan

Untuk pengembangan produk baru bidang pelayanan, pengembangan manajemen dan penguasaan teknologi sebelum BLU tidak didapatkan data. Pada variabel penilaian dan pengembangan, RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya sebelum dan sesudah BLU belum memiliki program pengembangan produk baru bidang pelayanan. Produk baru bidang pelayanan adalah produk yang dihasilkan dari pengembangan pelayanan yang belum pernah dilaksanakan dan perlu dilakukan guna meningkatkan kunjungan pasien ke rumah sakit. Menurut Crawford dan De Benedetto (2000) Inovasi produk baru adalah inovasi yang digunakan dalam keseluruhan operasi organisasi di mana sebuah produk baru diciptakan dan dipasarkan.

Upaya yang dapat dilakukan untuk pengembangan produk baru sesuai dengan Stamm (2008) tahap pengembangan produk baru adalah pemunculan ide yang dapat berasal dari konsumen maupun internal organisasi, penyaringan ide meliputi studi potensi pasar dan pengujian konsep, analisa bisnis untuk mendapatkan gambaran dampak finansial yang diperoleh dari produk baru, pengembangan ide yang menarik disempurnakan menjadi konsep produk, pengujian produk, strategi peluncuran produk. Dengan fleksibilitas BLU yang dimiliki RS. Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya tentunya akan mempermudah pengembangan produk baru.

Dalam pengembangan sistem manajemen merupakan suatu inovasi internal. Menurut White and Bruton (2007) elemen yang diperhatikan dalam inovasi internal adalah kepemimpinan, keterlibatan, pengetahuan, dan keterpaduan. Di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya setelah BLU sudah melaksanakan beberapa pengembangan sistem manajemen untuk memperbaiki SOP yang telah ada. SOP yang ada perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan untuk menyesuaikan dengan struktur organisasi dan sistem manajemen BLU. Upaya yang dapat dilakukan adalah diawali dengan evaluasi tentang kelayakan SOP oleh subbag PI, kemudian dilaporkan kepada Karumkit untuk dilakukan perbaikan. Selanjutnya dilakukan perbaikan dan sosialisasi SOP yang telah diperbaiki. Dalam hal pengembangan sistem manajemen sebaiknya didukung dengan sosialisasi HBL dan MSBL sehingga terbentuk tata aturan yang sesuai dalam hubungan antara pihak manajemen dan SDM yang ada.

Penilaian Kinerja RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya Sebelum BLU (Tahun 2009) dan Sesudah BLU (Tahun 2010–2011) berdasarkan Perspektif Bisnis Internal

Hasil kinerja sebelum BLU tahun 2009 RS Bhayangkara Tk. II H.S Samsueroi Mertojoso Surabaya berdasarkan perspektif bisnis internal mempunyai nilai 9,65%, setelah BLU tahun 2011 adalah 18,37% dari

target sebesar 30%. Hal ini menunjukkan ada perbaikan kinerja setelah implementasi BLU. Perspektif bisnis internal meliputi produktivitas pelayanan, efisiensi pelayanan, mutu pelayanan, kepedulian kepada masyarakat, administrasi dan kepedulian terhadap lingkungan.

Kinerja Produktivitas Pelayanan

Produktivitas menurut Supriyanto, 2007 adalah menunjukkan tingkat keberhasilan program atau progres layanan yang dilakukan dalam memanfaatkan masukan (*productivity is effort and achievement*). Produktivitas kinerja yang diteliti adalah kunjungan pasien, hari perawatan, dan jumlah pemeriksaan.

Kinerja produktivitas pelayanan di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya setelah BLU dalam beberapa hal mengalami peningkatan dibandingkan sebelum BLU antara lain kunjungan IGD, hari perawatan, dan pemeriksaan laboratorium. Namun produktivitas tersebut masih di bawah target SPM. Produktivitas tersebut sangat dipengaruhi terhadap kunjungan pasien di rumah sakit yang berhubungan dengan efisiensi pelayanan. Upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan jumlah kunjungan pasien yang datang ke rumah sakit.

Efisiensi Pelayanan

Efisiensi adalah melaksanakan program atau kegiatan sesuai dengan prosedur tetap (*Standart Operating procedure*) yang lebih menekankan pada efisiensi dan kualitas (Supriyanto, 2007). Di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya efisiensinya tergolong rendah (di bawah standar kemenkes) sebelum dan sesudah implementasi BLU bahkan menurun setelah BLU. Indikator efisiensi yang terpenting yaitu BOR (*Bed Occupancy Rate*) yang menggambarkan rata-rata pemakaian tempat tidur oleh pasien pada suatu periode yang masih rendah. Pasien pada umumnya lebih memilih untuk di rawat di rumah sakit yang memberikan pelayanan secara baik. Kondisi inilah yang menggambarkan mengapa rendahnya BOR bisa disebabkan oleh rendahnya pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, sebagai konsekuensinya, jika angka BOR rendah maka pihak manajemen rumah sakit yang bersangkutan seharusnya meningkatkan kualitas pelayanannya pada pasien.

Mutu pelayanan

Gillson (1994) penilaian terhadap dimensi mutu pelayanan tergantung dari sudut yaitu pemakai jasa pelayanan meliputi rasa tanggap petugas, kelancaran komunikasi, keramahan, kesembuhan atas penyakit yang sedang diderita, penyelenggara pelayanan meliputi kesesuaian dengan perkembangan ilmu teknologi, otonomi, kebutuhan pasien, penyandang dana meliputi efisiensi pemakaian dana, kewajaran pembiayaan dan pengurangan kerugian. Dalam kaitannya dengan peningkatan pelayanan kesehatan, pembangunan kesehatan sebenarnya juga harus diarahkan pada pemberian pelayanan kesehatan yang bermutu yaitu

pelayanan kesehatan yang diselenggarakan sesuai dengan standar dan etika pelayanan profesi.

Di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya indikator mutu layanan adalah *Emergency Respons Time*, NDR, GDR, kecepatan pelayanan resep dan waktu tunggu di bedah sentral. Dalam mutu pelayanan yang masih perlu peningkatan adalah *emergency respons time*. Upaya yang dapat dilakukan adalah peningkatan kompetensi petugas IGD, pemenuhan peralatan sesuai dengan kebutuhan dan penyediaan IT yang terintegrasi.

Kepedulian terhadap Masyarakat

Rumah sakit sebagai unit pelayanan kesehatan dituntut untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara melayani masyarakat sebaik mungkin agar menjadi tempat rujukan yang baik, mampu memberi kepuasan kepada para pasien, bagi Puskesmas ataupun dokter praktik yang ada di sekitarnya (Daniri, 2005).

Kepedulian masyarakat sebelum BLU tidak ada dan di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya kepedulian terhadap lingkungan dapat dilihat dari pembinaan kepada Puskesmas dan sarana kesehatan lainnya belum ada program kegiatannya, penyuluhan kesehatan (PKMRS) terdapat program, namun belum semua terlaksana, sebaiknya dalam setiap kegiatan penyuluhan kesehatan (PKMRS) dilakukan pencatatan dan pelaporan sehingga bisa diketahui apakah target SPM telah tercapai. Pemanfaatan BOR kelas III yang masih rendah, dan pasien tidak mampu yang dilayani masih kurang. Hal tersebut merupakan satu kesatuan yang terjalin sebagai peningkatan kepedulian terhadap masyarakat.

Saat ini RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya telah menjalin kerja sama dengan Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur dalam penyelenggaraan Jamkesmas. Sehingga upaya yang dapat ditempuh adalah meningkatkan kunjungan masyarakat tidak mampu yang dilakukan melalui pembinaan kepada sarana kesehatan lain di sekitarnya. Dengan pembinaan ini sekaligus dibentuk pengembangan sistem rujukan dan kemitraan yang berguna sebagai sarana promosi dalam pemasaran jasa kesehatan.

Pelaporan Administrasi BLU

Menurut Peraturan Menteri Keuangan 76 Tahun 2008 Pasal 13 ayat 4 Penyampaian Laporan Keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan dengan ketentuan laporan triwulanan paling lambat tanggal 15 setelah triwulan berakhir, laporan semesteran paling lambat tanggal 10 setelah semester berakhir dan laporan tahunan paling lambat tanggal 20 setelah tahun berakhir.

Dalam hal pelaporan administrasi RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya selalu mengalami keterlambatan dalam pengiriman laporan administrasi. Pelaporan merupakan hal penting sebagai bahan evaluasi dan monitoring oleh pusat untuk menentukan kebijakan

selanjutnya. Agar pelaporan administrasi lebih tepat waktu maka diperlukan pemantauan dan koordinasi dengan pimpinan. Upaya yang dapat dilakukan adalah membuat dan mengirimkan laporan sesuai jadwal.

Kepedulian terhadap Lingkungan

Secara nasional bagi semua kegiatan pemerintah telah menetapkan Peraturan Pemerintah No. 51 tahun 1993 tentang Amdal. Di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya masih belum terdapat uji Amdal sebelum dan sesudah BLU. Uji Amdal merupakan salah satu bentuk kepedulian rumah sakit terhadap lingkungan sekitar. Amdal adalah salah satu studi yang mengidentifikasi, memprediksi, menginterpretasi dan mengomunikasikan pengaruh dari suatu kegiatan manusia terhadap lingkungan.

Penilaian Kinerja RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya Sebelum BLU (Tahun 2009) dan Sesudah BLU (Tahun 2010–2011) berdasarkan Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan diukur mengenai kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan. Hasil kinerja RS Bhayangkara TK. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya berdasarkan perspektif pelanggan setelah BLU mempunyai nilai 14,44% dari target sebesar 20%. Sedangkan sebelum BLU tidak dapat dievaluasi karena tidak terdapat data.

Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan pada penelitian ini diukur dengan penanganan komplain, waktu tunggu di IRJA dan kemudahan pelayanan. Kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan, keinginan, harapan dan kebutuhan pelanggan dipenuhi. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Apabila pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan tidak efisien. Hal ini terutama sangat penting bagi pelayanan publik.

Setiap komplain yang disampaikan oleh para pelanggan yang mempunyai problem haruslah disambut dengan ucapan terima kasih, karena mereka yang komplain masih menjadi pelanggan, berterimakasih karena pelanggan yang komplain karena masih memberikan kesempatan untuk melakukan perbaikan. Pelanggan yang mengajukan komplain perlu mendapatkan perhatian karena merupakan fenomena gunung es. Penanganan komplain akan lebih efektif bila kemudian petugas tersebut mampu mencari informasi dari pelanggan. Hal ini penting sebagai dasar untuk memberikan solusi yang tepat. Selain itu, informasi yang diperoleh akan sangat berguna bagi organisasi untuk memperbaiki standar layanan atau langkah perbaikan secara internal di masa

mendatang kemudian paling penting adalah langkah kongkrit terhadap penanganan komplain.

Di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya saat ini komplain pelanggan telah teratasi dengan baik. Setiap komplain telah dicarikan solusi oleh pihak yang terkait. Namun perlu diadakan program dan upaya jalur pelaporan dan penanganan komplain yang lebih jelas dan mudah bagi pelanggan. Dengan kemudahan untuk melakukan komplain dan penanganan komplain yang tepat akan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dalam hal waktu tunggu di IRJA telah cukup baik dan memenuhi standar dari kemenkes. Juga dalam hal kemudahan alur pelayanan informasi yang ada cukup jelas bagi pasien.

Kepuasan Karyawan

Kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila karyawan dapat memberikan totalitas pelayanan terhadap pelanggan. Dengan kata lain, kepuasan pelanggan ditentukan oleh kinerja karyawan yang baik. Sedangkan mampu tidaknya karyawan memberikan kinerja terbaiknya dipengaruhi oleh kepuasan si karyawan itu sendiri.

Karyawan yang loyal dan produktif tentu tidak otomatis terjadi tanpa terbangunnya terlebih dahulu rasa kepuasan dari dalam diri sang karyawan, terhadap pekerjaannya, atasannya, peralatan dan fasilitas, serta beberapa aspek lainnya. Ternyata semuanya berpangkal dari apa yang sering disebut sebagai *internal chain of service* (rantai pelayanan internal). Ketepatan dan kenyamanan desain pekerjaan, jenis pekerjaan, proses seleksi dan pengembangan, pengakuan dan penghargaan, serta peralatan atau fasilitas untuk melakukan pelayanan.

Berdasarkan survei kepuasan karyawan yang dilakukan oleh peneliti di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya memberikan hasil bahwa tingkat kepuasan karyawan adalah 2,43 (Kategori Tidak Puas). Dengan hasil survei demikian maka diperlukan perbaikan pelayanan internal oleh pihak manajemen terhadap karyawan. Kepuasan karyawan terendah terutama dalam hal kuantitas SDM. Hal ini menunjukkan bahwa pihak manajemen RS perlu melakukan pengkajian ulang dalam hal perekrutan dan penempatan tenaga.

Penilaian Kinerja RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya Sebelum BLU (Tahun 2009) dan Sesudah BLU (Tahun 2010–2011) berdasarkan Perspektif Keuangan

Hasil kinerja RS Bhayangkara TK. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya berdasarkan perspektif keuangan setelah BLU mempunyai nilai 22,50% dari target sebesar 25%. Sebelum BLU nilai yang didapat adalah 83,75%. Hal itu menunjukkan dalam hal perspektif keuangan sudah cukup baik. Dalam perspektif keuangan indikator yang diukur adalah rentabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan kemandirian keuangan.

Berdasarkan hasil capaian kinerja perspektif keuangan tampak bahwa RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso sudah cukup baik di bidang finansial dan terjadi peningkatan dibandingkan sebelum BLU. Dari rasio rentabilitas yang perlu diperhatikan adalah ROI dengan skor yang rendah, hal ini dikarenakan rumah sakit memiliki banyak aset yang tidak pernah disusutkan tiap tahunnya, sehingga dalam hal pengembalian investasi adalah sangat berat dengan adanya hal tersebut. SALG adalah baik, hal ini berarti usaha layanan yang diberikan mampu menghasilkan pendapatan sesuai target. Dari rasio likuiditas *Current Ratio* dan *Cash Ratio* tersebut di atas menunjukkan bahwa rumah sakit tidak mempunyai kendala untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Dari rasio Solvabilitas hasilnya baik, yang berarti aset lancar dari rumah sakit mampu untuk memenuhi kewajiban jangka pendek dan jangka panjangnya.

Current Ratio dan Solvabilitas yang tinggi disebabkan karena aset yang dimiliki oleh RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya nilainya sangat tinggi dan berpengaruh juga terhadap ROI. Upaya yang dapat dilakukan yaitu melakukan penghitungan ulang terhadap aset yang dimiliki rumah sakit termasuk menghitung penyusutan alat dan berkoordinasi kepada DJKN (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara) untuk dilakukan rekonsiliasi/ penghitungan ulang. Sehingga nilai aset tidak berlebihan.

Tingkat kemandirian keuangan sebelum dan sesudah BLU makin menurun, hal itu berakibat pada turunnya tingkat kemandirian yang bergantung pada dana APBN (pemerintah). Kemandirian keuangan dalam BLU diharapkan makin meningkat dengan adanya fleksibilitas yang dimiliki.

SIMPULAN

Simpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah pola tata kelola BLU di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya sudah cukup baik dalam dokumen HBL dan MSBL, tetapi struktur organisasi belum sesuai dengan ketentuan dan baru berlaku bulan Februari tahun 2012. Perspektif pertumbuhan pembelajaran merupakan faktor dominan terhadap rendahnya kinerja BLU di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya, yang terbukti dari capaian paling rendah dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif keuangan.

Perspektif pelanggan yang perlu diperhatikan adalah tingkat kepuasan karyawan yang rendah merupakan salah satu penyebab rendahnya kinerja BLU di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya. Pada perspektif bisnis internal yang perlu dilakukan adalah peningkatan jumlah kunjungan karena rendah dan menurunnya jumlah kunjungan pasien. Pada perspektif keuangan sudah cukup baik, namun adanya nilai aset yang terlalu tinggi sehingga berpengaruh terhadap ROI, *current ratio*, dan solvabilitas. Sedangkan tingkat kemandirian makin menurun disebabkan naiknya dana APBN.

SARAN

Bagi tempat penelitian melaksanakan rekomendasi yang diberikan untuk meningkatkan kinerja di RS Bhayangkara Tk. II H.S. Samsoeri Mertojoso Surabaya. Sedangkan bagi penulis lain memperluas aspek penelitian tentang penilaian kinerja Badan Layanan Umum di rumah sakit. Menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk penilaian kinerja BLU dengan membandingkan pada beberapa rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA

- Crawford, and Anthony, De Benedetto. 2000. *New Products Management*. McGraw-Hill 8th Edition.
- Daniri A. 2005. Seluk Beluk Rumah Sakit Berbentuk Perusahaan Jawatan. *Jurnal MARS*. Vol. 3 No. 1. p. 19–3.
- Gillson L, Alilo M, dan Heggenhougen K. 1994. *Community Satisfaction with Primary Health Care Services Evaluation Undertaken in The Morogoro Region of Tanzania Elsiver Scien Ltd*, Freat Britain.
- Ilyas Y. 2004. *Perencanaan SDM Rumah Sakit*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan. Jakarta: FKM UI.
- Kerzner. 2001. *Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, 7th Edition, John Wiley dan Sons, New York.
- Kuntjoro T dan Djasri H. 2007. Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit sebagai Persyaratan Badan Layanan Umum dan Sarana Peningkatan Kinerja. *Jurnal MPK*. Vol. 10 No. 01 Edisi Maret. p. 5–7.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. Nomor 61, Tahun 2007. *Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah*.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia. Nomor 129, Tahun 2008, *tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit (SPM)*.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia, Nomor 76/PMK.05/2008, *Tentang Pedoman Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Badan Layanan Umum*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Nomor 51 Tahun 1993, *tentang Analisis Mengenai Dampak Lingkungan*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Nomor 23 Tahun 2005, *Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*.
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*. Hal. 214–224. Jakarta: Salemba Empat.
- Roberfroid Dominique. 2009. Physician supply forecast: *Human Resources for Health*, 7:10 doi:10.1186/1478-4491-7-10.
- Stamm, V. Bettina von. 2008. *Managing Innovation, Design and Creativity*. 2nd Edition by. John Wiley and son.
- Supriyanto, S. Damayanti NA. 2007. *Perencanaan dan Evaluasi*. Surabaya: Airlangga University Press.