

EVALUASI KINERJA BLUD RSUD TAMAN HUSADA KOTA BONTANG

Muh. Ali Katuwo¹, Adam Idris², Aji Ratna Kusuma³

Abstract

This research aims to : 1) Analyze the performance of Husada Park Hospital at Bontang City, 2) Know the restricting and supporting factors in the performance of Husada Park Hospital at Bontang City. This is a qualitative research, the researcher uses primary data sourced from Husada Park Hospital Director as key informant and from the other informants from research location. The secondary data sourced from a variety of documents and literatures. Data are collected by in-depth interview with an open questions format, conducting observation, and document and literature using. Data analysis technique used an interactive model. This research discovered that the performance of Husada Park Hospital at Bontang City are : 1) Based on the employees productivity was not well done because there still happen unbalance condition between the quantity of employees with their responsibility and unmatched position of employees with their competencies in some part of the organizational structure of the hospital, 2) Based on the service quality, the performance is well done, 3) Based on the responsiveness is well done too, 4) Based on the responsibility, the medical service is based on the medical ethic code, even there ever happen one case about that, 5) Based on the accountability, the performance of Husada Park Hospital is good enough.

Keywords : *Performance, BLUD, Bontang Regional Hospital.*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah : 1) Untuk menganalisis kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang, 2) Mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, data primer bersumber dari Direktur dan Wakil Direktur Pelayanan, para Kepala Bidang dan para Kepala Seksi BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang selaku para informan beserta data sekunder yang bersumber dari berbagai dokumen dan literatur. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan format pertanyaan terbuka, observasi langsung, dan pemanfaatan

¹ Mahasiswa Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman.

² Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman.

³ Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Mulawarman.

dokumen tertulis. Teknik analisa data yang dipergunakan adalah model interaktif. Dari penelitian ini diketahui bahwa kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang : 1) Berdasarkan atas produktivitas pegawai belum baik karena pada sebagian bidang dalam struktur organisasi RSUD masih terjadi ketidakseimbangan jumlah pegawai dengan beban kerja dan masih ada ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan kompetensinya, 2) Berdasarkan atas kualitas layanan sudah baik, 3) Berdasarkan atas responsivitas sudah baik, namun terkadang masih tidak terhindarkan dari hambatan yang terkait dengan difungsi peralatan kesehatan yang bersifat sementara dan keterbatasan anggaran, 4) Berdasarkan atas tanggungjawab adalah cukup baik karena penyelenggaraan pelayanan kesehatan sudah sesuai dengan kode etik kesehatan, tetapi pernah terjadi kasus pelanggaran kode etik kesehatan dengan penyelesaian yang baik, 5) Berdasarkan atas akuntabilitas adalah cukup baik karena pelaporan kepada Pemerintah Kota sudah dilaksanakan dengan tepat waktu walau isi kandungan pelaporan belum memuat penyampaian informasi secara lengkap sesuai yang diharapkan. Sementara akuntabilitas pada masyarakat sudah baik.

Kata Kunci : *Kinerja, BLUD, RSUD Bontang.*

Pendahuluan

Salah satu indikator keberhasilan pembangunan suatu wilayah adalah keberhasilan dalam penanganan masalah-masalah kesehatan, khususnya dalam hal penyediaan sarana kesehatan yang berkualitas dan terjangkau oleh masyarakat. Untuk itu, berbagai kebijakan dibuat oleh para pejabat yang berwenang, baik di tingkat pusat maupun daerah. Desentralisasi di bidang kesehatan merupakan bentuk nyata dari kebijakan tersebut, sehingga diharapkan pemerintah daerah yang tentunya lebih memahami permasalahan kesehatan di wilayahnya akan mampu menangani permasalahan kesehatan yang muncul dan mampu menyediakan sarana kesehatan yang dibutuhkan masyarakat.

Sejumlah permasalahan kesehatan di Kota Bontang antara lain adalah kapasitas sarana kesehatan yang belum sesuai dengan jumlah penduduk Kota Bontang, kualitas pelayanan kesehatan yang belum optimal terkait dengan ketersediaan SDM yang sesuai dengan kompetensinya, serta beberapa masalah kesehatan masyarakat yang lainnya. BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang pada mulanya bernama RSUD Taman Husada Kota Bontang merupakan salah satu sarana kesehatan di Kota Bontang yang merupakan hasil pengembangan dari Puskesmas Rawat Inap Bontang Baru. Pada 12 November 2002 diresmikan menjadi RSUD Tipe C dan sejak saat itu menjadi pusat rujukan medis bagi tiga Puskesmas di Kota Bontang. Sebagai institusi milik Pemerintah Daerah, RSUD Taman Husada Kota Bontang dituntut untuk mampu menjawab setiap permasalahan kesehatan yang sesuai dengan

bidangnya. RSUD Taman Husada Kota Bontang pun perlu senantiasa mengikuti perkembangan tuntutan publik akan penyelenggaraan pelayanan jasa kesehatan yang dilakukan mengingat tingginya pertumbuhan penduduk dan meningkatnya usia harapan hidup warga Kota Bontang yang menjadikan kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan pun semakin meningkat.

Kini, dengan telah menjadi BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang, diperlukan suatu evaluasi terhadap kinerja yang telah dihasilkan BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan bagi masyarakat Kota Bontang. Dengan fleksibilitas dalam hal keuangan, sebuah BLU akan mampu menghasilkan pelayanan yang bermutu, tepat sasaran, lebih akuntabel dan pada akhirnya memiliki daya saing dalam bidangnya, dalam rangka mengembangkan institusi pelayanan publik untuk dapat melaksanakan pelayanan publik yang lebih baik sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005.

Kegiatan usaha RSUD bersifat sosial dan ekonomi yang mengutamakan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat dan harus mampu memberikan pertanggungjawaban, baik secara keuangan maupun non keuangan kepada pemerintah dan masyarakat. Evaluasi atas kinerja organisasi dikatakan oleh Widodo (2013: 5) akan dipergunakan sebagai umpan balik atau *feedback* dalam proses manajemen kinerja. Di sisi lain, evaluasi juga dapat dipergunakan untuk melakukan perbaikan kinerja organisasi di masa yang akan datang. Maka dari itu, diperlukan adanya suatu evaluasi kinerja. BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang yang saat ini menjadi salah satu ‘ujung tombak’ pembangunan kesehatan dalam hal pelayanan kuratif pasien, sedang berada pada masa pengembangan. Sejumlah permasalahan pun terjadi pada BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang sehingga kinerjanya perlu dievaluasi.

Kerangka Dasar Teori Manajemen Kinerja

Kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* seringkali diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Padahal makna kinerja lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Armstrong dan Baron (1998 : 15) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Terdapat beberapa pandangan para pakar mengenai pengertian manajemen kinerja. Bacal (1999 : 4) memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan

yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu sistem, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikutsertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan.

Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Armstrong (2004 : 9) lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.

Sementara itu, Schwartz (1999 : vii) memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja. Dari sisi substansinya, maka Schwartz memiliki pandangan yang sejalan dengan Bacal bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses komunikasi. Sementara Costello (1994 : 3) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumberdaya.

Memperhatikan pandangan para pakar tersebut maka dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya kepemimpinan dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001 : 300), evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personal.

Sementara itu, Newstrom dan Davis (1997 : 173) memandang evaluasi kinerja sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya.

Pendapat lain mengemukakan evaluasi kinerja sebagai proses mengevaluasi pekerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan (Greenberg dan Baron, 2003 : 50). Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian.

Dengan demikian, evaluasi kinerja memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasi

reward. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan upah dan *reward* lain sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

Evaluasi terhadap kinerja dapat dilakukan terhadap kinerja organisasi, kelompok maupun individu masing-masing pekerja. Mengenai hal tersebut, Widodo (2013 : 268) menguraikan bahwa :

1. Evaluasi terhadap kinerja organisasi, dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi telah dapat dicapai. Apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari. Evaluasi terhadap pencapaian hasil juga dapat dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan besaran sasaran di kemudian hari.
2. Evaluasi terhadap kinerja kelompok, akan memberikan indikasi apakah pelaksanaan kinerja yang dilakukan dalam kelompok dapat diselesaikan dan masalah apa yang dihadapi.
3. Evaluasi terhadap kinerja individu, akan memberikan petunjuk apakah *personal contract* yang disepakati dapat dipenuhi. Evaluasi kinerja individu dapat dijadikan referensi untuk menentukan promosi jabatan, tanggungjawab yang lebih besar dan dapat pula dipergunakan untuk menentukan peringkat pekerja, penggajian, pemberian kompensasi, pemberian bonus dan sebagainya.

Metode Penelitian

Penelitian ini yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Adapun fokus penelitian dapat dirinci sebagai berikut : 1. Evaluasi Kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang yang terdiri atas a) evaluasi atas produktivitas pegawai, b) evaluasi atas kualitas layanan, c) evaluasi atas responsivitas, d) evaluasi atas responsibilitas, dan e) evaluasi atas akuntabilitas, 2. Faktor yang mendukung dan menghambat kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang. Key Informan sebagai sumber data utama dipilih secara *purposive* atau bertujuan, yang dalam penelitian ini meliputi Direktur dan Wakil Direktur, informan penelitian antara lain para Kepala Bidang dan Kepala Seksi pada BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Evaluasi Kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang

Ditinjau dari evaluasi atas produktivitas pegawainya, berdasarkan sejumlah informasi dari informan dapat diketahui bahwa produktivitas pegawai pada BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang secara umum telah seimbang dengan beban kerjanya terutama pada Bidang Pelayanan Keperawatan dan Bagian Keuangan. Namun pada beberapa bagian dalam struktur organisasi masih terjadi kekurangan pegawai dan kelemahan dalam kerjanya yang diakibatkan adanya penempatan yang belum sesuai dengan kompetensi, komunikasi dan koordinasi yang belum optimal serta permasalahan lainnya.

Berdasarkan sejumlah informasi dari informan dapat diketahui bahwa kualitas layanan pada BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang termasuk dalam kategori baik sebagaimana hasil dari survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) atas pelayanan yang dilakukan rutin dua kali dalam satu tahun atau tiap enam bulan sekali. Namun demikian, masih terdapat catatan mengenai kekurangan dalam pelayanan kesehatan pada beberapa Bidang atau Bagian di BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang, yang didasarkan atas keluhan dari pelanggan. Diantaranya :

- 1) Keluhan pada Bidang Pelayanan Medik : dokter masih sering datang terlambat.
- 2) Keluhan pada Bidang Penunjang Medik : antrian lama pasien saat mengambil obat di apotek.
- 3) Keluhan pada Bidang Keperawatan : keramahan perawat yang masih perlu ditingkatkan.
- 4) Keluhan pada Bidang Keuangan : prosedur keuangan yang masih belum sederhana untuk pasien yang ditanggung oleh pihak penjamin atau asuransi.
- 5) Keluhan pada Bagian Tata Usaha : halaman parkir dan ruang tunggu yang tidak memadai.

Laporan Realisasi Pelaksanaan Program / Kegiatan BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang Tahun Anggaran 2013 juga menunjukkan bahwa secara umum realisasi dari enam indikator utama kinerja rawat inap rumah sakit masih dalam interval target ideal nasional. Realisasi Av LOS (3-5 hari) sejak tahun 2006 hingga 2010 menunjukkan bahwa tingkat efisiensi pelayanan kesehatan di rumah sakit tergolong lebih baik dari rata-rata. Begitu pula realisasi BTO (61-80) selama lima tahun terakhir menunjukkan tingkat efisiensi pemakaian tempat tidur yang lebih baik dari target rata-rata. Tingkat kepuasan pelanggan pun berdasarkan hasil survei dalam kurun waktu empat tahun terakhir masih tetap tergolong dalam kategori baik dengan skor 62,5 – 81,2.

Bukti lain dari kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang yang termasuk dalam kategori baik adalah telah diberikannya penghargaan Piala Citra kategori pelayanan publik terbaik dari Presiden RI pada tahun 2008. BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya hingga meraih sertifikasi ISO 9001-2008 dan akreditasi 5 Pokja dari KARS.

Kemudian dari evaluasi atas responsivitas, berdasarkan sejumlah informasi dari informan dapat diketahui bahwa responsivitas BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang sudah baik, dimana program-program kegiatan yang diselenggarakan telah disesuaikan dengan harapan-harapan pelanggan dan telah diupayakan untuk dapat menyelesaikan keluhan pelanggan. Namun demikian, upaya mengakomodir harapan-harapan tersebut dalam pelaksanaan program kegiatan kadang kala masih menemui hambatan yang terkait dengan disfungsi peralatan kesehatan yang bersifat sementara serta keterbatasan anggaran.

Dokumen pendukung data primer tersebut adalah dokumen Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2013 Nomor 700/1495/INSPEKTORAT Tanggal 30 September 2013 untuk RSUD Taman Husada Kota Bontang oleh Inspektorat Daerah Kota Bontang. Bagian penting dari dokumen tersebut yang dapat memberikan gambaran atas responsivitas BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang dalam menyelenggarakan pelayanan kesehatan rumah sakit, adalah poin 4 yang menyatakan bahwa nilai evaluasi yang termasuk dalam kategori Sangat Baik tersebut termasuk penilaian terhadap Perencanaan sebesar 26,76 dari nilai maksimal 35. Hasil evaluasi terhadap komponen perencanaan kinerja menunjukkan bahwa SKPD telah membuat dokumen Renstra yang memuat visi, misi, tujuan, sasaran, program, indikator kinerja sasaran, target tahunan dan target jangka menengah namun dokumen Renstra SKPD belum didukung dengan indikator kinerja tujuan dan Dokumen Rencana Kerja Tahunan belum memuat program dan kegiatan yang merupakan cara mencapai sasaran. Dokumen lain mengenai evaluasi kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang adalah berupa dokumen Hasil Pemeriksaan Kinerja atas Efektivitas Pengelolaan Pelayanan Instalasi Rawat Jalan dan Instalasi Rawat Inap RSUD Taman Husada Tahun Anggaran 2012 dan 2013 Nomor 74/LHP/XIX.SMD/XII/2013 Tanggal 30 Desember 2013 oleh Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Kalimantan Timur. Kesimpulan dari hasil pemeriksaan kinerja RSUD Taman Husada Tahun Anggaran 2012 dan 2013 tersebut yang berkenaan dengan responsivitas adalah poin 2 yang menyatakan bahwa perencanaan pengadaan peralatan pendukung pelayanan belum memadai, yang ditunjukkan dari permasalahan-permasalahan yang tidak terdapat rencana strategis atau program kerja dan kebijakan / prosedur / pedoman penyusunan rencana di instalasi rawat jalan dan rawat inap sebagai bagian kelompok pendapatan (*revenue center*), belum terdapat personil yang bertanggungjawab saat perencanaan pelayanan kesehatan di instalasi rawat jalan dan rawat inap, perencanaan yang disusun belum melibatkan peran Staf Medis Fungsional, perencanaan kegiatan pelayanan RSUD belum berdasarkan identifikasi kebutuhan dan perencanaan Kegiatan Pelayanan di instalasi rawat jalan dan rawat inap belum didukung dengan alokasi anggaran yang jelas.

Dengan demikian, kedua data sekunder tersebut di atas sejalan dengan pernyataan para informan penelitian bahwa responsivitas BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang sudah baik namun terkadang masih tidak terhindarkan dari hambatan yang terkait dengan disfungsi peralatan kesehatan yang bersifat sementara serta keterbatasan anggaran.

Sementara evaluasi atas responsibilitas menunjukkan bahwa berdasarkan sejumlah informasi dari informan dapat diketahui bahwa responsibilitas BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang sudah berjalan dengan baik dilihat dari kesesuaian penyelenggaraan pelayanan kesehatan dengan kode etik kesehatan. Namun terkait dengan peristiwa pelanggaran kode

etik yang pernah terjadi, lima orang informan menyatakan tidak pernah terjadi kasus pelanggaran kode etik pada pelayanan kesehatan di BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang, tetapi enam orang informan menyatakan kasus pelanggaran kode etik pernah terjadi dan bisa diselesaikan dengan baik.

Untuk evaluasi atas akuntabilitas, berdasarkan sejumlah informasi dari informan dapat diketahui bahwa akuntabilitas BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang telah dilaksanakan secara baik, baik kepada Pemerintah Kota Bontang maupun kepada masyarakat. Dokumen Laporan Hasil Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2013 Nomor 700/1495/INSPEKTORAT Tanggal 30 September 2013 untuk RSUD Taman Husada Kota Bontang oleh Inspektorat Daerah Kota Bontang juga menyatakan pada poin 4 bahwa nilai hasil evaluasi yang termasuk dalam kategori Sangat Baik tersebut merupakan akumulasi penilaian terhadap seluruh komponen manajemen kinerja yang dievaluasi pada BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang, dimana untuk aspek akuntabilitas dinyatakan bahwa hasil penilaian terhadap komponen pelaporan kinerja adalah sebesar 11,00 dari nilai maksimal 15. Hasil evaluasi terhadap komponen pelaporan kinerja menunjukkan bahwa LAKIP telah disusun, LAKIP SKPD telah disampaikan tepat waktu namun LAKIP belum sepenuhnya menyajikan informasi mengenai pencapaian IKU dan LAKIP belum menyajikan perbandingan data kinerja yang memadai antara realisasi tahun ini dengan realisasi tahun sebelumnya dan perbandingan lain yang diperlukan.

Dokumen lain mengenai evaluasi kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang adalah berupa dokumen Hasil Pemeriksaan Kinerja atas Efektivitas Pengelolaan Pelayanan Instalasi Rawat Jalan dan Instalasi Rawat Inap RSUD Taman Husada Tahun Anggaran 2012 dan 2013 Nomor 74/LHP/XIX.SMD/XII/2013 Tanggal 30 Desember 2013 oleh Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Kalimantan Timur yang menyimpulkan bahwa kinerja pengelolaan pelayanan rawat jalan dan rawat inap BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang kurang efektif akibat adanya kelemahan-kelemahan yang terkait pada aspek akuntabilitas pada poin 4 bahwa *monitoring* dan evaluasi atas pengelolaan pelayanan kesehatan di instalasi rawat jalan dan rawat inap belum memadai, yang ditunjukkan dari permasalahan-permasalahan Standar Pelayanan Minimal RSUD belum memenuhi standar yang ditetapkan secara nasional dan evaluasi pada instalasi rawat jalan dan rawat inap belum dilakukan secara periodik, evaluasi pelaksanaan standar mutu pelayanan kesehatan tidak dilaksanakan secara memadai dan periodik, serta peralatan berupa mesin absensi *handkey* tidak berfungsi.

Dengan demikian, hasil pengumpulan data primer sejalan dengan data sekunder sebagai pendukung temuan bahwa akuntabilitas kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang kepada Pemerintah Kota Bontang telah dilaksanakan dengan cukup baik sebab dilakukan melalui penyampaian

pelaporan secara tepat waktu sebagaimana yang telah ditetapkan waktu pelaporannya oleh Pemerintah Kota Bontang, namun muatan isi pelaporan masih dikategorikan belum memenuhi penyampaian informasi yang lengkap. Sementara akuntabilitas BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang kepada masyarakat telah dilaksanakan secara baik melalui penyampaian informasi dan promosi mengenai pelayanan kesehatan kepada masyarakat secara benar dan transparan secara langsung di rumah sakit maupun dengan memanfaatkan penggunaan media massa.

Faktor yang Mendukung dan Menghambat Kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang

Dari sejumlah pernyataan dan informasi yang diperoleh dari informan penelitian dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mendukung kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang antara lain :

1. Partisipasi pegawai dalam mendukung program kegiatan rumah sakit untuk mempertahankan prestasi,
2. Loyalitas pegawai terhadap atasan,
3. Kedisiplinan pegawai,
4. Kepatuhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai SOP,
5. Sinergitas antar bagian atau bidang pada struktur organisasi,
6. Ketelitian pegawai dalam mendokumentasikan hasil pekerjaan untuk keperluan pembuatan laporan kinerja,
7. Status BLUD yang memberikan fleksibilitas pengelolaan keuangan dari pendapatan jasa layanan untuk membiayai kegiatan operasional layanan kesehatan,
8. Komitmen yang kuat antara pemilik dan pimpinan RSUD,
9. Ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan kesehatan.

Dapat diketahui pula bahwa kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang selama ini masih dihambat oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Masih adanya sebagian pegawai yang melaksanakan pekerjaan tidak sesuai SOP,
2. Pegawai yang kurang proaktif dan lambat merespon instruksi pimpinan,
3. Tumpang tindih pekerjaan utama dengan pekerjaan tambahan yang berlangsung dalam waktu yang sama,
4. Kurangnya jumlah pegawai pada bagian atau bidang tertentu yang melakukan penilaian evaluasi kinerja,
5. Keterbatasan SDM yang berkompeten di bidang atau bagian tertentu pada struktur organisasi RSUD,
6. Pegawai yang memandang negatif atas fungsi pengawasan pimpinan,
7. Tingginya frekuensi mutasi pejabat pemerintahan.

Data sekunder yang berupa dokumen pendukung perolehan data primer mengenai evaluasi kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang adalah berupa dokumen Hasil Pemeriksaan Kinerja atas Efektivitas Pengelolaan

Pelayanan Instalasi Rawat Jalan dan Instalasi Rawat Inap RSUD Taman Husada Tahun Anggaran 2012 dan 2013 Nomor 74/LHP/XIX.SMD/XII/2013 Tanggal 30 Desember 2013 oleh Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Provinsi Kalimantan Timur yang menyatakan bahwa kinerja pengelolaan pelayanan rawat jalan dan rawat inap BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang masih kurang efektif akibat adanya sejumlah kelemahan-kelemahan.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah terurai pada Bab sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang berdasarkan evaluasi atas produktivitas pegawai belum baik karena pada sebagian bidang dalam struktur organisasi RSUD masih terjadi ketidakseimbangan jumlah pegawai dengan beban kerja dan ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi, yang mengakibatkan masih adanya permasalahan dalam koordinasi dan komunikasi kerja.
2. Kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang berdasarkan evaluasi atas kualitas layanan sudah baik sesuai hasil dari survai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) per enam bulan dalam empat tahun terakhir dan keberhasilan peraih Piala Citra Presiden RI untuk Kategori Pelayanan Publik Terbaik Tahun 2008, sertifikasi ISP 9001-2008 dan Akreditasi dari 12 Pokja dari KARS. Walaupun demikian, masih terdapat sejumlah keluhan dari pelanggan terkait jam kehadiran dokter, keramahan perawat, prosedur keuangan bagi pasien yang dijamin dengan asuransi serta fasilitas halaman parkir dan ruang tunggu.
3. Kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang berdasarkan evaluasi atas responsivitas sudah baik, namun terkadang masih tidak terhindarkan dari hambatan yang terkait dengan disfungsi peralatan kesehatan yang bersifat sementara, serta keterbatasan anggaran.
4. Kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang berdasarkan evaluasi atas tanggungjawab adalah cukup baik karena penyelenggaraan pelayanan kesehatan RSUD telah diupayakan sesuai dengan kode etik kesehatan, tetapi tetap pernah terjadi kasus pelanggaran kode etik kesehatan dengan penyelesaian yang baik.
5. Kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang berdasarkan evaluasi atas akuntabilitas adalah cukup baik karena pelaporan kepada Pemerintah Kota telah dilaksanakan dengan tepat waktu namun kandungan isi pelaporan masih belum memuat penyampaian informasi secara lengkap sebagaimana yang diharapkan. Namun akuntabilitas kepada masyarakat sudah baik sebab telah dilaksanakan melalui penyampaian informasi dan

- promosi mengenai pelayanan kesehatan secara benar dan transparan secara langsung di rumah sakit maupun melalui pemanfaatan media massa.
6. Faktor-faktor yang mendukung kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang antara lain partisipasi pegawai dalam mendukung program kegiatan dalam rangka mempertahankan prestasi, loyalitas pegawai terhadap atasan, kedisiplinan pegawai, kepatuhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai SOP, sinergitas antar bagian atau bidang, ketelitian pegawai dalam membuat dokumentasi hasil kerja, status BLUD yang memberikan kewenangan pengelolaan keuangan secara lebih fleksibel, komitmen yang kuat antara pemilik dan pimpinan RSUD, serta ketersediaan sarana dan prasarana pelayanan kesehatan.
 7. Faktor-faktor yang menghambat kinerja BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang antara lain masih adanya sebagian pegawai yang melaksanakan pekerjaan tidak sesuai SOP, kurang proaktif dan lambat merespon instruksi pimpinan, tumpang tindih pekerjaan utama dan tambahan, kurangnya jumlah pegawai pada bagian atau bidang tertentu, keterbatasan SDM yang berkompeten untuk bagian atau bidang tertentu, pandangan negatif pegawai atas fungsi pengawasan dari pimpinan serta tingginya frekuensi mutasi pejabat pemerintahan.

Saran-saran

Berkaitan dengan kesimpulan tersebut di atas, berikut beberapa saran yang penulis dapat ajukan sebagai masukan kepada Direktur BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang untuk meningkatkan kinerja pelayanan kesehatan :

1. Terkait dengan pernah terjadinya kasus pelanggaran kode etik kesehatan di dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan pada BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang, maka hendaknya Direktur menghimbau tenaga medis agar senantiasa memperhatikan aspek legalitas dan berpedoman kepada ketentuan perundangan yang berlaku, SOP dan SPM dalam penyelenggaraan praktek kedokteran, untuk menghindari terjadinya kasus pelanggaran kode etik kesehatan.
2. Untuk mengatasi sejumlah pegawai yang masih memiliki kinerja kurang karena belum bekerja sesuai dengan SOP, maka sebaiknya Direktur melakukan sosialisasi SOP dan SPM kepada seluruh pegawai, terutama yang terlibat dalam penyediaan pelayanan kesehatan di Instalasi Rawat Inap.
3. Berdasarkan temuan pemeriksaan kinerja dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) RI atas kinerja pada tahun anggaran 2012 dan 2013 yang masih menunjukkan belum memadainya pelayanan rawat jalan dan rawat inap pada BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang, maka Direktur perlu melakukan evaluasi atas tingkat disiplin kehadiran pegawai dan waktu

- pelaksanaan pelayanan kesehatan, terutama di Instalasi Rawat Jalan dan Rawat Inap.
4. Untuk mengatasi lebih lanjut perihal perbaikan kedisiplinan pegawai atas ketentuan jam kerja, maka hendaknya Direktur BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang memberikan sanksi administrasi sesuai ketentuan yang berlaku kepada pegawai maupun tenaga medis yang melaksanakan pekerjaan secara tidak cermat atau tidak disiplin sesuai pedoman yang berlaku, terutama yang terlibat dalam penyediaan pelayanan kesehatan di Instalasi Rawat Inap.
 5. Direktur BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang juga perlu menginstruksikan kepada Kepala Sub Bagian Umum untuk melakukan kontrol atas kondisi sarana prasarana pelayanan kesehatan secara rutin, melakukan perbaikan terhadap fasilitas pelayanan kesehatan yang mengalami kerusakan atau sedang dalam kondisi tidak memadai, menyediakan sarana halaman parkir dan ruang tunggu yang lebih memadai untuk memenuhi harapan pelanggan secara lebih baik, terkait dengan temuan BPK RI maupun hasil survei IKM atas pelayanan kesehatan rumah sakit.
 6. Sebagai upaya pembenahan koordinasi pada BLUD RSUD Taman Husada Kota Bontang, maka Direktur kiranya dapat melaksanakan sosialisasi yang memadai kepada seluruh bagian dalam manajemen RSUD terkait indikator-indikator pelayanan kesehatan yang terdapat pada SPM agar memahami penilaian evaluasi kinerja secara baik.

Daftar Pustaka

- Armstrong, Michael. 2004. *Performance Management*. Alih Bahasa : Tony Setiawan. Tugu. Yogyakarta.
- _____, Michael dan Angela Baron. 1998. *Performance Management*. Institute of Personnel and Development. London.
- Bacal, Robert. 1999. *Performance Management*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Costello, Sheila J. 1994. *Effective Performance Management*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organizations*. Prentice Hall. New Jersey.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki, 2001. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Newstrom, John W. dan Keith Davis. 1997. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York.
- Widodo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Cetakan Ketujuh. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.