

Analisis Perubahan Sistem Keuangan dan Kinerja Rumah Sakit Sebelum dan Sesudah Berstatus Badan Layanan Umum Daerah (Studi Kasus Pada RSUD 45 Kuningan)

**Dadang Suhendar
Neni Nurhayati
Universitas Kuningan
(olive_1902@yahoo.com)**

Abstrak

Penelitian ini berusaha mengungkapkan bagaimana perubahan status keuangan dan kinerja rumah sakit sebelum dan sesudah berubah status menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Teknik analisa yang digunakan adalah dengan metode analisa interaktif yaitu dengan reduksi data (*Data Reduction*), penyajian data (*Data Display*), dan penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing*). Lokasi penelitian yaitu Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) 45 Kuningan Jawa Barat. Waktu penelitian dilakukan selama 6 (enam) bulan dari bulan April sampai dengan September 2015.

Hasil Penelitian menunjukkan Kinerja Rumah Sakit Umum dari sebelum BLUD ke BLUD meningkat dan menunjukkan trend yang lebih baik, hal tersebut dikarenakan RSUD setelah berstatus menjadi BLUD memiliki fleksibilitas dalam mengelola anggaran, membelanjakan anggaran, dan menjalankan proses bisnisnya. Dengan demikian berarti RSUD 45 telah berusaha memperbaiki kinerjanya baik di bidang keuangan maupun pelayanan kepada masyarakat sesuai yang telah diamanatkan sebagai BLUD penuh serta melakukan berbagai inovasi dan strategi demi mencapai efisiensi maupun efektifitas keuangan dan pelayanan.

Latar belakang:

Dengan adanya PP Nomor 23/2005 dan Permendagri Nomor 61/2007 yang mengatur tentang pengelolaan keuangan pada Badan Layanan Umum (BLU) maka RSUD 45 Kuningan berubah statusnya menjadi Badan Layanan Umum Daerah. Oleh karena itu RSUD 45 harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik finansial maupun non finansial termasuk sistem keuangan maupun kinerja rumah sakit kepada Pemerintah Kabupaten Kuningan dan masyarakat sebagai pengguna jasa. Menyadari hal tersebut, maka perlu dilakukan analisis terkait perubahan sistem keuangan dan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) 45 Kuningan sebelum dan sesudah berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Metode Penelitian:

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Teknik analisa menggunakan metode analisa interaktif yaitu dengan reduksi data (*Data Reduction*), penyajian data (*Data Display*), dan penarikan kesimpulan (*Conclusion Drawing*). Lokasi penelitian yaitu Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) 45 Kuningan Jawa Barat. Waktu penelitian dilakukan selama 3 (tiga) bulan dari bulan April sampai dengan Juni 2015.

Hasil Penelitian:

A. Analisis Perubahan Sistem Keuangan Rumah Sakit Sebelum dan Sesudah Berstatus Badan Layanan Umum Daerah
Kinerja Keuangan dijabarkan dalam hal upaya mendukung tercapainya

kinerja RSUD 45 dan Kabupaten Kuningan pada umumnya. Sumber kekuatan keuangan RSUD 45 Kabupaten Kuningan berasal dari dukungan dana yang tertuang pada APBD Provinsi serta APBD dan sumber dana lainnya yang sah dan mengikat.

Kinerja Keuangan RSUD 45 diarahkan pada:

1. Pelaksanaan Efisiensi Keuangan
2. Penyempurnaan Sistem Pembagian Jasa dan Insentif

3. Transparansi Sistem Pencatatan Dan Pelaporan Keuangan
 4. Komputersasi Sistem Pembayaran
 5. Upaya Pencapaian Target Dan Pendapatan Asli Daerah
 6. Pemberlakuan Tarif Sesuai Peraturan Daerah
 7. Peningkatan SDM Bidang Keuangan
- Akuntabilitas kinerja RSUD 45 jika dilihat dari Laporan Keuangan nya maka dapat dianalisis sebagai berikut:

No	Uraian	Sebelum BLUD	Sesudah BLUD
1	Rekening	Terdapat 2 Bendahara yaitu bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran	Terdapat 1 bendahara: Yaitu bendahara BLUD
2	Remunerasi	Uang kesejahteraan rata setiap pegawai	Berdasarkan kinerja pegawai
3	Dokumen Anggaran	Rencana Kegiatan Anggaran	Rencana Kegiatan Anggaran + Rencana Bisnis Anggaran
4	Asset	Fluktuatif	Naik
5	Kewajiban	Fluktuatif	Naik
6	Ekuitas	Naik	Naik secara signifikan
7	Silpa	Tidak Ada	Ada, dan terus meningkat
8	Defisit	Naik	Turun
9	Pendapatan	Naik	Naik secara Signifikan
10	Belanja Operasi	Naik	Naik secara signifikan
11	Belanja Modal	Naik	Naik secara signifikan
12	Rasio Likuiditas	fluktuasi	Naik
13	Rasio Aktivitas	fluktuasi	Naik
11	Rasio Tingkat Hutang	fluktuatif	Turun
12	Rasio Solvabilitas	fluktuatif	Naik
13	Rasio Rentabilitas	Fluktuatif	Naik
14	Tingkat Kemandirian	Naik	Naik secara signifikan

Pembahasan :

➤ **Asset**

Adanya penambahan total Asset dari tahun-tahun sebelumnya. Penambahan/peningkatan total Asset yang paling signifikan terjadi pada tahun 2014 yaitu selisih antara total asset tahun 2013 dan tahun 2014. Hal tersebut dikarenakan RSUD Pada tahun 2014 telah mampu mengaplikasikan penerapan PPK BLUD dimana salah satu nya ditandai dengan penambahan asset secara signifikan yaitu sebesar Rp 20.549.216.256,51 dari tahun sebelumnya, sedangkan pada tahun 2012 RSUD baru memulai melaksanakan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan melakukan transisi pola pengelolaan keuangan pada tahun berikutnya dengan ditandai adanya penambahan total aset meskipun tidak signifikan.

Penambahan asset yang terjadi ini didasari karena RSUD telah menerapkan PPK BLUD yaitu adanya fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek praktek bisnis dan meningkatkan kemandirian dalam pengelolaan keuangan yang sehat. Dengan adanya PPK BLUD ini RSUD 45 diberikan keleluasaan untuk membelanjakan dana baik untuk penambahan Asset berupa alat alat kedokteran, alat laboratorium dll dalam menunjang proses bisnis rumah sakit.

Selain hal tersebut diatas, perbedaan lain yang mendasar sebelum dan setelah penerapan BLUD di RSUD 45 Kuningan yaitu adanya perbedaan rekening bendahara diman sebelumnya terdapat kas di bendahara penerimaan dan kas di bendahara pengeluaran maka setelah penerapan BLUD kas tersebut diberi nama rekening kas di BLUD.

➤ **Kewajiban**

Total kewajiban setiap tahun nya mengalami fluktuasi baik terjadi peningktana maupun penurunan total kewajiban. Peningkatan total kewajiban terjadi pada tahun 2011 ke 2012 dan peningkatan secara signifikan terjadi pada tahun 2013 ke 2014. Sedangkan penurunan

total kewajiban terjadi pada tahun 2009 ke tahun 2010 dan 2012 ke tahun 2013. Berfluktuasinya total kewajiban tersebut didasari karena perbedaan kebijakan untuk pembelian obat secara kredit.

Perbedaan mendasar dari penerapan BLUD terlihat pada tahun 2014 tepatnya pada akun Kewajiban Perhitungan Kewajiban Perhitungan Pihak Ketiga dimana sebelumnya belum pernah terdapat akun ini. Hal tersebut dikarenakan dengan penerapan BLUD pihak RSUD 45 Kuningan diberikan keleluasaan untuk melakukan pemijaman atau meminjamkan dana dari atau kepada pihak lain asalkan sesuai dengan aturan yang berlaku yaitu +/- 10% dari pendapatan.

➤ **Ekuitas**

Peningkatan secara signifikan terjadi pada tahun 2014 dimana awalnya Rp. 40.645.471.617,39 pada tahun 2013 menjadi Rp. 63.976.994.490,90 pada tahun 2014 atau naik sebesar Rp. 23.331.522.873,51 atau sebesar 37%. Keaikan total ekuitas ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti adanya SILPA yang terjadi pada tahun-tahun setelah penerapan PPK BLUD. Jika sebelum adanya penerapan PPK BLUD Silpa ini masuk ke kas daerah maka SILPA yang terjadi pada tahun-tahun dimana penerapan BLUD ini terjadi SILPA tersebut kembali lagi ke RSUD 45 unuk dikelola.

➤ **Silpa**

Perbedaan lain yang mendasar setelah adanya penerapan PPK BLUD pada RSUD 45 tidak terdapat akun pendapatan yang ditangguhkan yaitu sejak tahun 2012 sampai dengan sekarang dimana sebelumnya akun tersebut muncul pada tahun 2011 dan sebelumnya.

➤ **Surplus/defisit**

Defisit yang terjadi pada tahun ke tahun sebelum penerapan PPK BLUD terus meningkat tetapi setelah adanya penerapan PPK BLUD dedfisit etrsebut setiap tahun nya mengali penurunan yang signifikan. Hal tersebut terjadi karena RSUD telah diberikan wewenang untuk melakukan proses bisnis yang sehat dan tidak kaku sehingga RSUD diberikan peluang lebih besar untuk memperoleh

pendapatan yang besar dan meminimalkan defisit anggaran bahkan di targetkan untuk surplus. Surplus yang terjadi oleh RSUD 45 akan dapat digunakan untuk pengembangan RSUD 45 seperti Pengembangan inovasi pengadaan cityscan, unit hemodialisa, pengembangan poli klinik dengan perjanjian, pelayanan ruang rawat paviliun, pengembangan rencana stroke center perawatan, pengembangan sistim SIMRS, entri data pelayanan pasien dan non pasien. Selain itu, adanya surplus tersebut bisa digunakan untuk pembayaran remunerasi yang dibayarkan kepada pegawai berdasarkan kinerjanya.

➤ Pendapatan

Peningkatan terjadi secara signifikan pada tahun 2014. Hal tersebut dikarenakan RSUD telah menerapkan PPK BLUD dan mendapatkan kekeluasaan untuk melakukan proses bisnis, penentuan tarif dll dengan tujuan peningkatan pendapatan. Selain itu, RSUD 45 secara gencar melakukan perluasan pangsa pasarnya. Saat ini pangsa pasar RSUD 45 tidak hanya masyarakat di Kabupaten Kuningan tetapi merambah ke kabupaten lain seperti Cikijing, Ciamis, Waled, dan adanya pasien urban.

RSUD 45 sebenarnya sebelum menerapkan PPK BLUD juga telah menggunakan prinsip Swadana yaitu tidak mendapat dana operasional dari pemda kecuali bantuan fisik. Bedanya setelah menggunakan PPK BLUD RSUD 45 memiliki fleksibilitas menaikkan dan membelanjakan anggaran. Ketika sebelum PPK BLUD RSUD memperoleh realisasi pendapatan melebihi target yang dianggarkan maka kelebihan itu masuk pada kas daerah, namun ketika sudah menerapkan PPK BLUD maka kelebihan tersebut menjadi silva dan kembali lagi ke RSUD 45 untuk dikelola dalam menjalankan proses bisnisnya.

➤ Belanja

Peningkatan ini terjadi dikarenakan RSUD pada tahun 2014 telah benar-benar menerapkan PPK BLUD dengan ditandai oleh adanya peningkatan total belanja modal yang digunakan untuk pembelian aset tetap seperti pengembangan inovasi

pengadaan cityscan, unit hemodialisa, pengembangan poli klinik dengan perjanjian, pelayanan ruang rawat paviliun, pengembangan rencana stroke center perawatan, pengembangan sistim SIMRS sebagai penunjang aktifitas operasional dikarenakan RSUD telah diberikan kekeluasaan untuk melakukan proses bisnisnya sendiri.

Berdasarkan analisis-analisis diatas terkait dengan asset, kewajiban, ekuitas, realisasi anggaran fungsional, pendapatan, dan belanja tampak terlihat adanya kecenderungan bahwa RSUD 45 telah benar-benar menerapkan PPK BLUD pada tahun 2014. Hal tersebut juga di dukung oleh hasil perhitungan peneliti terhadap beberapa rasio keuangan yang dibandingkan pada tahun 2014 dengan tahun sebelumnya.

B. Analisis Perubahan Kinerja Rumah Sakit Sebelum dan Sesudah Berstatus Badan Layanan Umum Daerah

➤ Sumber Daya Manusia

Peningkatan jumlah pegawai ini didasari pada adanya peningkatan pelayanan yang diberikan oleh RSUD 45 kepada masyarakat dikarenakan RSUD setelah menerapkan BLUD memiliki kekeluasaan dalam menjalankan proses bisnisnya. RSUD 45 dituntut untuk bisa mengembangkan potensi yang ada agar bisa dimanfaatkan untuk memperbesar surplus anggaran. Dimana surplus anggaran ini akan bisa dimanfaatkan lagi untuk melakukan perluasan usaha RSUD 45 seperti ekspansi, penambahan bentuk layanan, pengadaan sarana prasarana, bahkan bisa digunakan untuk tambahan kesejahteraan pegawai yang dikaji dari penilaian kinerja pegawai. Peningkatan jumlah pegawai juga di dukung dengan adanya peningkatan anggaran diklat hingga mencapai 100%, kegiatan tersebut bisa berupa inhouse training formal dan informal, pelatihan,, workshop, tugas

mandiri, tugas belajar, spesialis dokter, diklat mandiri dan diklat tugas.

➤ Analisis SWOT

Adanya perubahan status RSUD 45 menjadi BLUD menuntut RSUD 45 harus lebih tanggap terhadap peluang maupun tantangan yang ada dalam menjalankan proses bisnisnya. Hal tersebut dikarenakan dengan berubahnya status menjadi BLUD maka RSUD 45 diberikan

keleluasaan dalam menentukan kebijakan terhadap pelayanan yang diberikan, tarif dasar, maupun jenis layanan yang diberikan. Oleh karena itu, ada baiknya RSUD mengkaji, menganalisa, dan menentukan berbagai kebijakan dari hasil analisis SWOT. Berikut penulis sajikan hasil analisis SWOT RSUD 45 sebagai berikut:

4.14 Tabel Analisis SWOT

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p>	<p style="text-align: center;">Kekuatan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BLU RSUD 45 Kuningan sudah menerapkan PPK-BLUD 2. Pendapatan BLU RSUD 45 Kuningan tinggi 3. Telah memiliki peralatan canggih 4. Komitmen Manajemen tinggi 5. BLU RSUD 45 Kuningan merupakan RS kelas B 6. Ketersediaan lahan yang cukup 7. RS dengan Jenis pelayanan spesialistik 	<p style="text-align: center;">Kelemahan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relokasi belum tuntas 2. SIRS belum sempurna 3. Kesejahteraan kurang 4. Kualitas dan Kuantitas SDM kurang 5. Efisiensi kurang 6. Sarana belum optimal
<p style="text-align: center;">Peluang :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan Pemda Tinggi 2. Banyak tersedia dana di pusat dan provinsi 3. Ada Lembaga Akreditasi 4. Relokasi RS sangat strategis 5. Terjalinnya kerjasama dengan pihak ketiga 6. Ada dana Jamkesmas/JPKN 7. Instansi pendidikan tinggi kesehatan 8. Pendapatan Non Fungsional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ikut Akreditasi 2. Optimalisasi BLUD 3. Optimalisasi JPKN 4. Tingkatkan mutu pelayanan 5. Bangun RS modern 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akselerasi relokasi 2. Tingkatkan kesejahteraan 3. Tingkatkan Efisiensi 4. Tingkatkan Sarana 5. Tingkatkan SDM 6. Tingkatkan pelaksanaan SOP
<p style="text-align: center;">Ancaman :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak pesaing 2. Daya kritis masyarakat cenderung berlebihan 3. Daya beli masyarakat kurang 4. Pendidikan masyarakat kurang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkatkan kemitraan/jejaring RS 2. Sosialisasi tentang RS 3. Pengembangan dana CSR 4. Pengembangan Promkes 5. Advokasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi Humas dan Promkes 2. Kemitraan dengan Media/LSM

Mengacu pada hasil analisa dengan metode SWOT, strategi yang perlu dikembangkan adalah :

1. Ikut Akreditasi
2. Optimalisasi BLUD
3. Optimalisasi JPKN
4. Tingkatkan mutu pelayanan
5. Bangun RS modern
6. Akselerasi relokasi
7. Tingkatkan kesejahteraan
8. Tingkatkan Effisiensi
9. Tingkatkan Sarana
10. Tingkatkan SDM
11. Tingkatkan pelaksanaan SOP
12. Tingkatkan kemitraan/jejaring RS
13. Sosialisasi tentang RS
14. Pengembangan dana CSR

15. Pengembangan Promkes
16. Advokasi
17. Optimalisasi
18. Humas dan Promkes
19. Kemitraan dengan Media/LSM

Apabila strategi ini dibuatkan skala prioritas, urutan strateginya adalah :

1. Penyelesaian dan penuntasan proses relokasi;
2. Meningkatkan mutu layanan;
3. Mengoptimalkan pelaksanaan PPK-BLUD;
4. Memantapkan Sistem Kerjasama dengan Pihak-Pihak Eksternal;
5. Meningkatkan dan mengoptimalkan Dana Maskin Berkesinambungan;
6. Memberdayakan masyarakat dalam kontrol kualitas pelayanan

➤ Balanced Scorecard

Sasaran Strategi	Ukuran Pencapaian Strategi		Sebelum BLUD	BLUD	Keterangan	Rekomendasi
	Ukuran Hasil (Lag Indicators)	Ukuran Pemacu Kinerja (Lead Indicators)				
Perspektif Pelanggan (Firm Equity)						
Loyalitas pelanggan	Kunjungan ulang	Naiknya kunjungan ulang	Turun	Fluktuatif	Cukup baik	Peningkatan pelayanan dan pemasaran
Meningkatnya kepercayaan <i>customer</i>	Persentase pendapatan dari <i>customer</i> baru	Bertambahnya <i>customer</i> baru	Turun	Naik	Cukup baik	
Kepuasan pelanggan	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	Naiknya IKM	Fluktuatif	Fluktuatif	Cukup baik	
Perspektif Proses Internal/ Bisnis (Organizational Capital)						
Efisiensi pelayanan rawat inap	Jumlah Tempat Tidur (TT) BOR (%) ALOS (hari) TOI (hari) BTO (kali) GDR (%) NDR (%)		Turun Fluktuatif Naik Naik Fluktuatif Naik Naik	Fluktuatif Naik fluktuatif Fluktuatif Naik Fluktuatif Fluktuatif	Cukup	Peningkatan pelayanan dengan perbaikan yang terus berkesinambungan/ berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>) dan pengendalian yang lebih ketat
Pelayanan masyarakat miskin/ keluarga miskin	Jumlah kunjungan Jumlah keluhan	Naiknya jumlah kunjungan berkurangnya jumlah keluhan	Naik Turun	Naik Turun	Cukup	Peningkatan pelayanan
Meningkatnya nilai aset	Kelayakan dan kelengkapan peralatan, sarana dan	Kondisi peralatan, sarana dan prasarana layak, lengkap, sesuai standard dan sebanding dengan	Belum memenuhi	Belum memenuhi	Kurang	Pemeliharaan dan kuantitas ditingkatkan

	prasarana	tenaga				
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Human Capital</i>)						
Meningkatnya kompetensi SDM	Jumlah karyawan ikut diklat	Meningkatnya jumlah karyawan ikut diklat	Naik	Naik	Baik namun masih kurang	Diklat, pelatihan, pembinaan diselenggarakan sesuai dengan keperluan dan tepat sasaran
Ketenagaan	Jumlah tenaga Komposisi tenaga	Naiknya jumlah tenaga Komposisi tenaga heterogen dan sesuai standard	Naik Heterogen	Naik Heterogen	Baik namun masih kurang	Rotasi karyawan, pengangkatan tenaga honorer menjadi PNS, dan <i>open recruitment</i> tenaga baru yang sesuai dengan kebutuhan
Pengembangan dan inovasi program pelayanan dan kegiatan lain	Bertambahnya jenis pelayanan	Pengembangan kegiatan pelayanan spesialisik&subspesialistik	Berkembang	Berkembang	Baik	Terus dikembangkan
Meningkatnya kualitas pelayanan kepada <i>customer</i>	Pencapaian Indikator Mutu Pelayanan dan SPM	Pencapaian Indikator Mutu Pelayanan dan SPM sesuai target	Belum diterapkan	Sudah diterapkan	Cukup baik	Perbaikan yang terus berkesinambungan/ berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>) dan pengendalian yang lebih ketat
Ikatan Kerja Sama (IKS)	Naiknya IKS	Bertambahnya kontrak kerjasama	Naik	Naik	Baik	Pertahankan dan ditingkatkan

Kesimpulan:

Kinerja Rumah Sakit Umum dari sebelum BLUD ke BLUD meningkat dan menunjukkan trend yang lebih baik, hal tersebut dikarenakan RSUD setelah berstatus menjadi BLUD memiliki fleksibilitas dalam mengelola anggaran, membelanjakan anggaran, dan menjalankan proses bisnisnya. Dengan demikian berarti RSUD 45 telah berusaha memperbaiki kinerjanya baik di bidang keuangan maupun pelayanan kepada masyarakat sesuai yang telah diamanatkan sebagai BLUD penuh serta melakukan berbagai inovasi dan strategi demi mencapai efisiensi maupun efektifitas keuangan dan pelayanan.

Referensi:

Departemen Kesehatan RI. 2009. Tentang Rumah Sakit. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009. Jakarta.
LAKIP RSUD 45 Tahun 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014
Peraturan Menteri Dalam Negeri. 2007. Tentang Pedoman Teknis

Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Nomor 61 Tahun 2007. Jakarta.

Peraturan Pemerintah. 2004. Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Undang-undnag Nomor 33 Tahu 2004. Jakarta.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005. Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Jakarta.

Yuli, Sularti. Dampak Perubahan Status Rumah Sakit Umum daerah Terhadap Kualitas Pelayanan. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.

Mahendra, Analisis Perubahan Sistem Keuangan Rumah Sakit Sebelum dan Sesudah Berstatus Badan Layanan Umum Daerah.

Trianasari, Ely. Evaluasi Strategi RSUD DR. Saiful Anwar Malang Sebelum dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah

