

MANAJEMEN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) SAYANG RAKYAT PROVINSI SULAWESI SELATAN

Mutmainnah Latief¹, Hardi²

^{1,2}Universitas Syekh Yusuf Al Makassar Gowa

Email: mutmainnahlatief05@gmail.com¹, hardiabnsulsel01@gmail.com²

ABSTRAK

RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan telah ditetapkan Pengelolaan Keuangan BLUD No. 2 Tahun 2017 pada Tanggal 3 Januari 2017 sebagai PPK BLUD. Salah satu masalah pada manajemen BLUD belum optimalnya pengelolaan BLUD berdasarkan temuan BPK Tahun 2019 menyatakan penyusunan RBA BLUD masih berfokus pada belanja, disisi lain belum adanya Dewan Pengawas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen BLUD pada RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, dimana menggunakan pedoman wawancara sebagai instrumen utama pengumpulan data. Informan dalam penelitian sebanyak delapan orang pejabat pelaksana BLUD pada RSUD Sayang Rakyat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) fungsi perencanaan (*planning*) dilihat dari fungsi perencanaan (*planning*) belum berjalan secara optimal dalam Penyusunan Rencana Pengelola BLUD dan belum mampu mengelola penganggaran dengan baik dan indikator RBS belum berjalan sesuai pada prosedur (2) fungsi pengorganisasian (*organizing*) tenaga non ASN belum profesional dalam pengelolaan anggaran sehingga pengelolaan anggaran tidak berjalan efisien dan indikator Program RBA belum efektif disebabkan keterbatasan anggaran dan SDM sehingga belum bisa memenuhi semua kebutuhan (3) fungsi penggerakan (*actuating*) belum efektif karena seluruh pengelolaan lahan parkir RSUD Sayang Rakyat sepenuhnya diserahkan Perusda dan kurangnya koordinasi dengan pihak terkait teknis kegiatan sehingga tidak mengetahui kondisi persentase realisasi keuangan yang dikelola (4) fungsi pengawasan (*controlling*) belum efektif karena kurangnya rapat triwulan dengan teknis kegiatan dan pejabat BLUD sehingga masih banyak pelaporan yang belum berjalan dengan unit pelayanan terkait kegiatan BLUD dan evaluasi yang dilakukan Pimpinan dan SPI tidak dilakukan secara berjenjang setiap tahunnya.

Kata Kunci: Manajemen BLUD, RSUD Sayang Rakyat.

ABSTRACT

Sayang Rakyat Regional Hospital, South Sulawesi Province has been appointed Financial Management BLUD No. 2 of 2017 on January 3 2017 as PPK BLUD. One of the problems with BLUD management is that BLUD management is not yet optimal based on BPK findings in 2019 stating that the preparation of RBA BLUD still focuses on spending, on the other hand there is no Supervisory Board, so this research aims to find out how BLUD is managed at Sayang Rakyat Hospital, South Sulawesi Province. The method used in this research is a qualitative method with a descriptive approach, which uses an interview guide as the main instrument for data collection. The informants in the research were eight BLUD implementing

officials at Sayang Rakyat Regional Hospital. The results of the research show that (1) the planning function seen from the planning function has not run optimally in the preparation of BLUD Management Plans and has not been able to manage budgeting well and the RBS indicators have not run according to procedures (2) the organizing function) non-ASN staff are not yet professional in budget management so that budget management does not run efficiently and the RBA Program indicators are not yet effective due to limited budget and human resources so they cannot meet all needs (3) the actuating function is not yet effective because the entire parking area at Sayang Rakyat Regional Hospital is managed completely handed over to Perusda and there is a lack of coordination with parties related to technical activities so that they do not know the condition of the percentage of financial realization that is managed (4) the monitoring function is not yet effective due to the lack of quarterly meetings with technical activities and BLUD officials so there is still a lot of reporting that has not been carried out by service units related to BLUD activities and evaluations carried out by the Leadership and SPI are not carried out in stages every year.

Keywords: BLUD Management, Sayang Rakyat Regional Hospital.

A. PENDAHULUAN

Pembangunan suatu bangsa dapat terlihat dari kemajuan suatu daerah. Salah satu aspeknya adalah pelayanan bidang kesehatan. Tanpa kesehatan, pelaksanaan pembangunan nasional yang menyeluruh tidak akan terwujud. Sebagaimana tujuan pembangunan di bidang kesehatan yakni tercapainya hidup sehat bagi setiap penduduk agar dapat mewujudkan derajat kesehatan sebagai salah satu unsur kesejahteraan umum. Sebagai ujung tombak dalam pembangunan kesehatan masyarakat, tidak sedikit keluhan diarahkan pada kualitas pelayanan rumah sakit yang dinilai masih rendah baik rumah sakit daerah maupun rumah sakit milik pemerintah pusat. Penyebabnya sangat klasik, diantaranya masalah keterbatasan dana yang dimiliki oleh rumah sakit, Sumber Daya Manusia (SDM), peralatan medis, sarana dan prasarana lainnya.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan melalui salah satu kebijakan dan agenda utama yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2018-2023, yaitu peningkatan kualitas pelayanan kesehatan dan keberadaan RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

Terkait dengan Rencana Kerja Perubahan Tahun 2019, maka sasaran, arah kebijakan, dan tujuan yang ingin dicapai oleh RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam rangka menghadapi dan menjawab isu strategis tersebut melalui pelaksanaan program dan kegiatannya selama satu tahun, yakni terhitung mulai tanggal 01 Januari 2020-31 Desember 2020 masing-masing kegiatan dilengkapi dengan indikator kinerja dan rencana tingkat capaian atau target sesuai dengan kebijakan yang ditempuh RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam melaksanakan program dan kegiatannya. Berdasarkan pada RPJMD Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2018-2023 dalam pelaksanaan program dan kegiatan juga mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2006/59 Tahun 2007 Tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perubahan Tahun 2019 merencanakan lima program yang berkaitan dengan kegiatan RSUD Sayang Rakyat Provinsi

Sulawesi Selatan, yaitu Program pengembangan spesialisasi dan kualitas layanan rumah sakit (prioritas), Program pengadaan, peningkatan sarana dan prasarana rumah sakit/uptd kesehatan, Program pengembangan kapasitas organisasi dan tata laksana Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), Program pengadaan obat-obatan, makan minum dan logistik rumah sakit/uptd kesehatan, dan Program pelayanan administrasi perkantoran.

RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan telah ditetapkan Pengelolaan Keuangan BLUD Nomor 2 Tahun 2017 pada Tanggal 3 Januari 2017 sebagai PPK (Pola Pengelolaan Keuangan) BLUD berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2018 Tentang BLUD, Pagu Anggaran BLUD dalam Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD yang sumber dananya berasal dari Pendapatan dan Surplus BLUD, dirinci dalam Satu Program, Satu Kegiatan, Satu Output dan Jenis Belanja. Sehubungan dengan hal tersebut, maka masing-masing unit akan melaksanakan rencana kerja dengan menyusun rencana anggaran setiap tahunnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya yang kemudian disusun dalam sebuah Rancangan Kerja dan Anggaran (RKA) RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

Manajemen BLUD pada RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan terdapat beberapa masalah, antara lain:

Pertama, RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan berubah menjadi BLUD berdasarkan Keputusan Gubernur Sulawesi Selatan Nomor 2 / I / Tahun 2017 tentang Penetapan Unit Pelaksana Teknis RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan sebagai satuan kerja perangkat daerah untuk menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD bukan mengacu pada kebutuhan RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

Kedua, SDM pada RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan pola pikirnya (mindset) secara umum masih mengarah bagaimana menghabiskan anggaran keuangan pelaksanaan kegiatan bukan berdasarkan perencanaan yang efektif dan efisien. Dalam melaksanakan tugas pokok RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan didukung dengan SDM. Jumlah pejabat struktural pada RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 13 orang yang terdiri dari enam orang laki-laki dan lima orang perempuan.

Ketiga, untuk menjamin ketersediaan, keterjangkauan, pemerataan, kesetaraan, kemudahan, dan kualitas layanan umum yang diberikan oleh BLUD, Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan menetapkan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dengan Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan. Dari Laporan Hasil Pemeriksaan Keuangan Dan Kinerja Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Pada RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan Tahun Anggaran 2018/2019 Nomor : 700.04/5998/B.III/ltprov., Tanggal 19 Agustus 2019 bahwa belum ada SPM yang ditetapkan oleh Gubernur, masih dalam bentuk draf yang menjadi indikator kinerja minimal sebagai pedoman pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Keempat, belum optimalnya pengelolaan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan berdasarkan dari temuan BPK RI Tahun 2019 yang menyatakan penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) BLUD masih berfokus pada belanja, disisi lain belum adanya Dewan Pengawas yang dibentuk mengakibatkan kurangnya pengendalian dalam pendapatan dan pengeluaran kas yang dilakukan oleh RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

Kelima, fasilitas sarana dan prasarana yang dimiliki oleh RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan belum terkelola dengan baik, misalnya untuk lahan parkir sebaiknya dikelola langsung untuk menambah pendapatan BLUD pada RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

Keenam, Direktur dan Satuan Pengawas Internal (SPI) RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam hal evaluasi dan pelaporan belum melakukan tugas dan tanggung jawab secara optimal dengan belum disusunnya Laporan Hasil Pemantauan dan Supervisi Penyusunan RKA Perangkat Daerah Tahun 2019 serta Laporan Evaluasi Kebijakan Renja Perangkat Daerah Triwulan I, II, III, dan IV untuk Tahun Anggaran 2018.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Konsep Manajemen

a. Definisi Manajemen

Manajemen mempunyai tujuan-tujuan tertentu dan bersifat tidak terwujud (*intangible*), karena tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan hasilnya, yaitu *output* pekerjaan yang cukup, ada kepuasan pribadi, produk, dan servisnya lebih baik untuk pencapaian tujuan.

Selanjutnya Manullang dalam Ratminto dan Winarsih, (2010:1) mendefinisikan manajemen sebagai “seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Sejalan dengan yang dikemukakan Stoner dalam Herlambang, (2016:8) bahwa manajemen adalah “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni mengelola tindakan-tindakan pekerjaan dengan rangkaian-rangkaian kegiatan tertentu yang saling berkaitan dilakukan dengan cara bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

b. Fungsi Manajemen

1) Perencanaan (*Planning*)

Planning berasal dari kata *plan*, artinya rencana, rancangan, maksud, dan niat. *Planning* berarti perencanaan. Perencanaan adalah proses kegiatan, sedangkan rencana merupakan hasil perencanaan.

Menurut Siagian (2005:36) mengemukakan bahwa perencanaan merupakan “usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya”.

Dari uraian pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan memegang peranan penting dalam mewujudkan tujuan dari organisasi. Dengan demikian, suatu perencanaan senantiasa berpijak pada kenyataan yang ada sehingga sasaran yang ingin dicapai benar-benar dapat terwujud.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Athoillah (2010:110) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah “suatu proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi tertentu dan menyatupadukan tugas serta fungsinya dalam organisasi”.

Menurut Siagian (2005:60), Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dari uraian pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian merupakan langkah untuk menetapkan tugas-tugas pokok dan wewenang, dan mengatur berbagai macam kegiatan dari setiap bidang atau bagian yang saling berhubungan, mempengaruhi dan bekerja untuk satu tujuan tertentu.

3) Penggerakan (*Actuating*)

Penggerakan dalam fungsi manajemen merupakan kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai.

Athoillah (2010:116) mengemukakan bahwa “penggerakan adalah kegiatan yang menggerakkan dan mengusahakan agar para pekerja melakukan tugas dan kewajibannya”.

Dengan demikian, fungsi penggerakan merupakan fungsi manajerial yang penting karena secara langsung berkaitan dengan memanfaatkan sumber daya manusia, segala jenis kepentingan, dan kebutuhannya. Penggerakan adalah menggerakkan semua bawahan agar mau bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana yang telah disusun atau tidak. Pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan diperbaiki supaya tujuan-tujuan dapat tercapai dengan baik.

Menurut Siagian (2005:125) mengemukakan bahwa “pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.

Dari uraian pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah tindakan untuk memastikan apakah sumber daya dalam suatu organisasi baik manusia maupun peralatan (sarana dan prasarana) dapat didayakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan pengawasan perlu dilakukan pengecekan hasil kerja apakah sesuai dengan rencana yang telah disusun atau tidak.

2. Konsep BLUD

BLUD merupakan instansi di lingkungan pemerintah 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. PPK BLUD adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktekpraktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.

Untuk menerapkan BLUD, rumah sakit harus memenuhi 3 persyaratan yaitu substantif, teknis, dan administratif. Persyaratan substantif terpenuhi jika tugas dan fungsinya bersifat operasional dalam menyelenggarakan layanan umum yang menghasilkan semi barang/ jasa publik. Persyaratan teknis terpenuhi apabila karakteristik tugas dan fungsinya dalam memberikan pelayanan lebih layak apabila dikelola dengan menerapkan BLUD, serta berpotensi meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan kinerja keuangan apabila dikelola dengan menerapkan BLUD. Persyaratan administratif terpenuhi apabila membuat dan menyampaikan dokumen – dokumen seperti surat pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja, pola tata kelola, renstra, standar pelayanan minimal, laporan keuangan atau prognosa/proyeksi keuangan, serta laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit oleh pemeriksa eksternal pemerintah.

Pengelolaan BLUD seperti perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan anggaran, pengelolaan belanja, pengelolaan barang, penentuan tarif layanan, piutang dan utang, kerja sama, investasi, sisa lebih anggaran dan defisit anggaran, serta penyelesaian kerugian di dalam Pemendagri Nomor 79 Tahun 2018 diberikan fleksibilitas. Akan tetapi untuk mekanisme pelaksanaannya lebih lanjut diatur dengan peraturan kepala daerah.

C. METODE PENELITIAN

1) Pendekatan Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif pendekatan deskriptif. Penulis menggunakan kualitatif karena penelitian kualitatif merupakan salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang

2) Teknik/Instrumen Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian yang selanjutnya diolah oleh peneliti. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah:
 - a. Wawancara (Interview)
Adapun informan dalam penelitian ini sebanyak delapan orang, antara lain: Pimpinan BLUD, Pejabat Teknis BLUD sebanyak 3 orang, Pejabat Penatausahaan Keuangan BLUD, Pengelola BLUD, Bendahara BLUD, dan SPI.
 - b. Observasi (Pengamatan Langsung)
Adapun hal-hal yang diamati melalui observasi ini adalah semua hal yang berhubungan dengan manajemen BLUD pada RSUD Sayang Rakyat Provinsi

Sulawesi Selatan. Dalam pengumpulan data melalui observasi ini penulis menggunakan pedoman observasi.

3) HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Perencanaan (*Planning*)

a. Penyusunan Rencana Pengelola BLUD

Berikut pernyataan informan mengenai perencanaan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan, namun umumnya informan mengatakan rencana penyusunan pengelola BLUD saat ini diterapkan belum maksimal.

dr. ST. Hairiyah Bohari, Sp.S selaku Pimpinan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam wawancara mengemukakan bahwa : “Dalam pelaporan BLUD, pegawai belum mampu mengelolah penganggaran dengan baik.”

Selanjutnya wawancara dilakukan dengan Bapak Moh. Arie, S.Pd., M.MP selaku Pengelola BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan, menjelaskan bahwa : “Pola pikir pegawai disini tergolong masih condong menghabiskan anggaran dan banyaknya waktu yang terbuang percuma karena tidak ada keinginan untuk meningkatkan pelayanan dan pendapatan rumah sakit ini.”

Dari beberapa pernyataan informan bahwa penyusunan rencana pengelola BLUD belum berjalan secara optimal disebabkan karena pegawai di RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan belum mampu mengelolah penganggaran dengan baik karena tidak adanya upaya untuk meningkatkan pelayanan dan pendapatan rumah sakit tersebut. Beberapa pegawai tersebut hanya lebih menyia-nyiaikan waktu yang ada tanpa memikirkan hal positif dalam peningkatan kualitas pelayanan.

b. Rencana Strategi Bisnis

Rumah sakit sebagai lembaga milik Pemerintah harus memiliki rencana strategi bisnis sebagai syarat ditetapkan sebagai BLUD. Rencana strategi bisnis yang dikenal sebagai renstra bisnis merupakan dokumen tahunan yang memuat visi, misi, strategi program, pengukuran kinerja dan arah kebijakan operasional BLUD. Rencana lima tahunan adalah gambaran program, pembiayaan, penanggung jawab program, dan prosedur pelaksanaan program pada unit-unit pelayanan yang ada.

Berikut hasil wawancara mengenai perbaikan sarana prasarana yang ada di Mayang Asa, yaitu :

dr. ST. Hairiyah Bohari, Sp.S selaku Pimpinan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam wawancara mengemukakan bahwa : “BLUD itu sendiri masih mengacu pada belanja, belum sepenuhnya berjalan sesuai Rencana Bisnis Strategis karena Rencana Biaya Anggaran (RBA) masih berdasarkan pada standar biaya umum yang dilakukan oleh Gubernur Sulawesi Selatan. Dimana, RSUD Sayang Rakyat belum memiliki standar biaya sendiri, fleksibilitas badan layanan umum daerah dimanfaatkan untuk menghasilkan anggaran, yang seharusnya fleksibilitas BLUD diperuntukkan untuk perbaikan dan percepatan layanan kepada masyarakat dan peningkatan kesejahteraan pegawai BLUD.”

Jadi, menurut dr. ST. Hairiyah Bohari bahwa Rencana Bisnis Strategis pada BLUD yang diprogramkan untuk perbaikan dan percepatan layanan masyarakat belum berjalan sesuai pada prosedurnya sendiri dikarenakan RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan belum mampu memiliki standar biaya sendiri dengan kata lain RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan masih menyandarkan Rencana Biaya Anggrannya (RBA) pada bantuan Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

a. Pejabat Ketatausahaan Keuangan BLUD

Pejabat keuangan dalam melaksanakan tugasnya mempunyai fungsi sebagai penanggungjawab keuangan dalam pelaksanaannya dibantu oleh bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran. Pejabat keuangan, bendahara penerimaan, dan bendahara pengeluaran harus dijabat oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Muslimin, SE selaku Pejabat Ketatausahaan Keuangan BLUD pada RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam wawancara mengemukakan bahwa : “Masalah pengelolaan keuangan, bertambahnya pekerjaan dalam hal sistem pelaporan. Kesulitan dalam penyusunan rencana anggaran, penyusunan SOP keuangan, dan laporan keuangan. Bertambahnya tenaga non ASN yang membebani anggaran BLUD dalam penggajian. Belum juga adanya telaah dan analisis keuangan sehingga pengelolaan anggaran belum efisien.”

Jadi, menurut Bapak Muslimin, SE selaku Pejabat Ketatausahaan Keuangan bahwa ada banyak permasalahan yang terjadi dalam hal pengelolaan keuangan terutama dalam pelaporannya. Beberapa diantaranya menyangkut tentang penyusunan SOP hingga pelaporan keuangan itu sendiri. Disamping permasalahan yang terjadi diatas, hal utama menjadi permasalahan adalah tenaga non ASN yang belum profesional dalam hal pengelolaan sehingga pengelolaan anggaran tersebut tidak berjalan secara efisien apa lagi dengan bertambahnya tenaga non ASN berarti akan mengeluarkan banyak anggaran keuangan khususnya dalam hal penggajian.

Selanjutnya wawancara dilakukan dengan Ibu Andi Yulianti selaku Bendahara BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa : “SDM yang belum mampu mengelola dengan baik dan pelaporan BLUD itu sendiri. Tidak banyak SDM keuangan di Rumah Sakit yang familiar dengan SAK (Standar Akuntansi Keuangan) karena mereka biasanya lebih familiar dengan SAP (Standar Akuntansi Pemerintah). Oleh karena itu, dalam menyusun laporan bukan hanya sekedar membuat dokumen tetapi juga terlibat dalam melatih SDM untuk menyusun laporan keuangan berbasis SAK.”

Dari pernyataan informan bahwa SDM yang berkompeten dan ahli dalam bidangnya adalah SDM yang menguasai suatu bidang keahlian dibidang keilmuannya. Sama halnya, SDM keuangan yang ada di RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan mereka harus mampu dalam bidangnya. Namun, beberapa SDM keuangan yang dimiliki belum mampu mengelola pelaporan BLUD itu sendiri dikarenakan hanya menguasai jenis pelaporan SAP saja. Padahal

dalam pelaporan keuangan diperlukan penguasaan jenis pelaporan keuangan SAK (Standar Akuntansi Keuangan), dan SAP (Standar Akuntansi Pemerintah).

b. Program/Tim Rencana Bisnis Anggaran (RBA)

Jumlah pelaksana Program/Tim RBA BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan sebanyak 6 (enam) orang. Berikut hasil wawancara dengan informan terkait Program/Tim RBA BLUD. Bapak Moh. Arie, S.Pd., M.MP selaku Pengelola BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam wawancara mengatakan bahwa :“Sebagai Unit Pelaksana Teknis Dinas Kesehatan dalam pembuatan Restra harus mengacu pada Renstra Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan sehingga kemandirian dalam menyusun Program Badan Layanan Umum belum sepenuhnya bisa fleksibel sebagaimana dalam aturan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan. Program belum mampu sepenuhnya disusun sesuai kebutuhan rumah sakit karena keterbatasan anggaran BLUD yang dimiliki.”

Hasil temuan pemeriksaan BPK pada tahun 2019-2020 mengenai penetapan program dan kegiatan pada Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran (DPA) Tahun 2018-2019 belum mengacu pada RKA tahun 2018 dan 2019. Dimana, gambar tersebut menjelaskan bahwa keputusan Gubernur Sulawesi Selatan pada RSUD Sayang Rakyat tahun 2018, pada dasarnya DPA Organisasi Perangkat Daerah (OPD) telah menetapkan bahwa ada program kegiatan, namun faktanya tidak ditemukan adanya kegiatan.

Hal ini sejalan dengan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Andi Yulianti selaku Bendahara BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan mengemukakan bahwa : “Rekanan atau pihak ketiga dalam melakukan pencairan, terkadang menunggu karena belum tersedianya anggaran BLUD, keterbatasan anggaran Badan Layanan Umum disebabkan adanya keterlambatan klaim dari BPJS atau pihak lain sebagai mitra dari rumah sakit.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Program/Tim RBA belum efektif disebabkan keterbatasan anggaran dan SDM sehingga belum bisa memenuhi semua kebutuhan dan masih menggunakan skala prioritas RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

a. Sarana Prasarana

Sarana prasarana merupakan salah satu aspek penting untuk memberikan rasa nyaman untuk menunjang efektivitas sebuah layanan yang memadai ke pengguna secara maksimal. Umumnya informan mengatakan bahwa belum optimal dalam pengelolaan sarana prasarana terutama dari segi fasilitas. Berikut hasil wawancara dan observasi langsung mengenai sarana prasarana yang ada di RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan, yaitu :

Bapak Umar, S.Rad selaku Pejabat Teknis BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam wawancara mengemukakan bahwa : “Masih adanya fasilitas kesehatan berupa alat kesehatan yang belum memiliki izin operasional seperti X-Ray sehingga belum bisa dioperasikan untuk meningkatkan pendapatan Rumah Sakit. Selain itu, alat X-Ray belum bisa keluar izinnya padahal Rumah Sakit Sayang Rakyat memiliki alat itu. Kondisi ini

mengakibatkan adanya beban yang secara otomatis menambah pengeluaran Rumah Sakit Sayang Rakyat.”

Jadi, menurut Bapak Umar, S.Rad bahwa fasilitas kesehatan berupa alat kesehatan seperti X-Ray belum memiliki izin operasional padahal kenyataannya RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan memiliki fasilitas tersebut. Sehingga hal ini akan membawa dampak buruk pada pendapatan atau pemasukan dana pada RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

Selanjutnya wawancara dilakukan dengan dr. ST. Hairiyah Bohari, Sp.S selaku Pimpinan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa : “Parkiran luas yang ada di Rumah Sakit Sayang Rakyat tidak terkelola dengan baik, terkendala dengan peraturan Gubernur yang menyerahkan sistem pengelolaan parkir kepada Perusda. Yang berjalan sekarang, adanya Anjungan Tarik Mesin (ATM) dengan Bank Sulselbar. Selain itu, adanya kas pembantu Bank Sulselbar berupa kerja sama yang disediakan oleh pihak Rumah Sakit Sayang Rakyat yang secara otomatis dapat meningkatkan pendapatan.”

Berdasarkan dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa sarana prasarana masih belum terlaksana dengan baik karena seluruh pengelolaan lahan parkir yang tersedia di RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan sepenuhnya diserahkan Perusda sesuai dengan aturan yang dibuat Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan bukan lagi dikelola RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

b. Koordinasi

Dalam melaksanakan BLUD melakukan koordinasi dengan berbagai pihak, yaitu Dinas Badan Pengelolaan Aset dan Keuangan, Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) untuk melakukan Klaim Pelayanan, Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP) sebagai Badan Pengawas dan Inspektorat Provinsi, Bank Sulselbar sebagai bank mitra dalam pengelolaan keuangan. Terkait koordinasi pelaksanaan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan, peneliti melakukan wawancara dengan Bapak Muslimin, SE selaku Pejabat Penatausahaan Keuangan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan, menjelaskan bahwa : “Anggaran operasional dan belanja modal Rumah Sakit belum sepenuhnya mampu dibiayai dari pendapatan BLUD Rumah Sakit sehingga masih tergantung pada APBD dan Dana Alokasi Khusus yang diberikan oleh pemerintah daerah.”

Dari pernyataan Bapak Muslimin, SE menjelaskan bahwa meskipun RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan sebagai BLUD tapi belum sepenuhnya mampu membiayai operasional Rumah Sakit apalagi untuk belanja modal dalam rangka meningkatkan pendapatan RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

a. Monitoring dan Evaluasi

Pengawasan sebagai bentuk pengamatan yang dilakukan secara berjenjang terhadap pelaksanaan program untuk menjamin pelaksanaan program tersebut dapat berjalan dengan baik sebagaimana yang diharapkan. Berikut wawancara dengan dr. ST. Hairiyah Bohari, Sp.S selaku Pimpinan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan menjelaskan bahwa

: “Harus mengikuti prosedur dalam melakukan monitoring atau evaluasi, membentuk tim siapa-siapa saja yang melaksanakan evaluasi itu. Tidak ada ketentuan kapan akan melakukan evaluasi BLUD.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan dr. ST. Hairiyah Bohari, Sp.S selaku Pimpinan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan, diketahui bahwa terkait tentang pengawasan yang dilakukan dalam bentuk monitoring dan evaluasi yang pelaksanaannya tidak ada jangka waktu yang ditentukan dan harus mengikuti prosedur. Dalam hal BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan kegiatan pengawasan belum dilaksanakan dengan baik.

Hal ini sejalan dengan wawancara dr. Rahmah, Sp.THT selaku SPI Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam wawancara menjelaskan bahwa : ”Tidak aktifnya SPI dan belum adanya pengawas yang dibentuk mengacu pada pengaturan Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan kurang lebih 35 milyar menyebabkan tidak terkendalinya pengelolaan BLUD di Rumah Sakit tidak jelas. Apa lagi komitmennya pimpinan yang tidak ada. Mau dibawa kemana ini Rumah Sakit Umum Daerah Sayang Rakyat.”

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak adanya tanggung jawab serta komitmen seorang pemimpin yang akan menjadikan Rumah Sakit Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan menjadi lebih maju. Hal ini ditandai dengan tidak terkendalinya pengelolaan BLUD dengan baik karena anggaran sebesar 35 Milyar yang dipergunakan untuk membentuk sistem pengawasan tapi hasilnya sampai sekarang pengawasnya belum ada dan sistem internal sudah tidak aktif lagi.

b. Pelaporan

BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam proses pemantauan dan evaluasi langsung dilakukan oleh Pimpinan BLUD dan SPI RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan. Berikut hasil wawancara dengan informan terkait pelaporan BLUD.

Bapak Muslimin, SE selaku Pejabat Penatausahaan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dalam wawancara, mengemukakan bahwa : “Tidak adanya jadwal waktu pelaporan tertentu yang dibentuk, jadi tidak ada yang dibilang kalau pengawasan itu saya harus laksanakan rapat per tiga bulan maupun per enam bulan. Model pengawasan yang saya lakukan hanya menerima keluhan.”

Pernyataan diatas senada dengan pernyataan dr. ST. Hairiyah Bohari, Sp.S selaku Pimpinan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan mengemukakan bahwa : “Tidak pernah dilakukan pengawasan boleh dikata awal-awalnya setiap saat. Adapi keluhan barulah ada tindakan. Rapat juga jarang dilaksanakan. Nantipi kalau ada masalah. Jadi, kita di sini terombang-ambing mau bagaimana ini biar berjalan maksimal. Tidak mungkinmi kalau kita langsung ambil kendali.”

Dari dua pernyataan dapat disimpulkan bahwa pengawasan terkait BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan belum maksimal karena tidak terlaksananya pertemuan rutin setiap bulan dengan pelaksana atau pejabat BLUD untuk membahas dan menginformasikan hal-hal penting yang berkaitan dengan proses pengelolaan BLUD tersebut, melaporkan proses

dan melakukan evaluasi BLUD kepada Pimpinan BLUD dan SPI tidak dilakukan secara berjenjang setiap tahunnya. Seharusnya pejabat pengelola BLUD melakukan pemantauan dan evaluasi langsung termasuk kinerja seluruh pelaksana, sarana prasarana yang ada, efisiensi layanan, dan laporan bulanan dan tahunan yang berisi progres apa saja yang telah dilaksanakan dalam menunjang Pelaksanaan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.

4) KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Manajemen BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dilihat dari fungsi perencanaan (planning) dapat dinilai belum berjalan secara optimal dalam Penyusunan Rencana Pengelola BLUD disebabkan pegawai di RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan belum mampu mengelola penganggaran dengan baik karena tidak adanya upaya untuk meningkatkan pelayanan dan indikator Rencana Strategi Bisnis belum berjalan sesuai pada prosedurnya dikarenakan RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan belum mampu memiliki standar dengan kata lain RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan masih menyandarkan Rencana Biaya Anggarannya (RBA) pada bantuan Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Manajemen BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dilihat dari fungsi pengorganisasian (organizing) dapat dinilai banyak permasalahan yang terjadi dalam hal pengelolaan keuangan terutama dalam pelaporannya. Beberapa diantaranya menyangkut tentang penyusunan SOP hingga pelaporan keuangan. Selain hal itu, permasalahan utama ialah tenaga non ASN yang belum profesional dalam pengelolaan anggaran sehingga pengelolaan anggarannya tidak berjalan efisien apa lagi dengan bertambahnya tenaga non ASN berarti akan mengeluarkan banyak anggaran keuangan dan indikator Program/Tim Rencana Bisnis Anggaran (RBA) belum efektif disebabkan keterbatasan anggaran dan SDM sehingga belum bisa memenuhi semua kebutuhan dan masih menggunakan skala prioritas RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Manajemen BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dilihat dari fungsi penggerakan (actuating), dapat dinilai dengan baik karena seluruh pengelolaan lahan parkir yang tersedia di RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan sepenuhnya diserahkan Perusda sesuai dengan aturan yang dibuat Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan bukan lagi dikelola RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dan masih kurangnya koordinasi dengan pihak terkait teknis kegiatan dan pengelola BLUD sehingga bidang terkait tidak mengetahui kondisi persentase realisasi keuangan yang dikelola.
4. Manajemen BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan dilihat dari fungsi pengawasan (controlling) dinilai belum efektif karena kurangnya rapat triwulan dengan teknis kegiatan dan pejabat BLUD sehingga masih banyak pelaporan pelaksanaan BLUD yang belum berjalan dengan unit pelayanan terkait kegiatan BLUD dan evaluasi yang dilakukan Pimpinan BLUD dan SPI tidak dilakukan secara berjenjang setiap tahunnya terkait pelaporan pelaksana pengelolaan BLUD.

B. Saran

1. Sebaiknya Pimpinan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan mengadakan pertemuan dengan setiap pejabat pengelola BLUD untuk meninjau kembali kinerja pejabat dalam mengelola BLUD agar kegiatan, anggaran, dan target pendapatan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan tercapai selama satu tahun.
2. Pihak RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan sebaiknya lebih berfokus pada pegawai yang telah ada khususnya pegawai PNS agar pejabat pengelola BLUD menjalankan tupoksi sesuai aturan SK Direktur yang telah ditetapkan dan perlunya dilakukan pelatihan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi terutama dalam pengelolaan RBA.
3. Perlunya Tim RBA BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan menganalisis kebutuhan Sarana Prasarana dari unit-unit RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan untuk memenuhi persyaratan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan begitupun proses koordinasi dengan pihak terkait sebaiknya melakukan pelaporan kepada RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan secara berkesinambungan, yaitu sebulan sekali melalui laporan bulanan dalam pelaksanaan pengelolaan BLUD RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Direktur dan SPI RSUD Sayang Rakyat Provinsi Sulawesi Selatan perlu melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi secara berjenjang untuk mengoptimalkan pelaksanaan pengelolaan BLUD dan setiap tahunnya Direktur RSUD Sayang Rakyat melaporkan progres pelaksanaan BLUD kepada pihak terkait. Adapun pengawasan Direktur dan SPI sebaiknya dilakukan secara berkala, seperti efisiensi dan efektivitas anggaran, sarana prasarana yang ada, mengadakan rapat bulanan untuk mengevaluasi kegiatan pelaksanaan BLUD bulan lalu dan melakukan perencanaan bulan berjalan, serta rapat tahunan dilakukan dengan tujuan evaluasi kinerja pelaksanaan pengelolaan BLUD tahun berjalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, T, Y. 2003. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*. Edisi Kedua, Jakarta: UI-Press.
- Athoillah, Anton H.M. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Hayat. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik*. Cetakan ke-2. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu SP. 2008. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herujito.Y.M . 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Herlambang, Susatyo. 2016. *Manajemen Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- J. Smith D.F.M (ed). 2008. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Nurdiana. 2017. *Analisis Kepuasan Pasien Rawat Inap Di Rumah Sakit Umum Bahteramas Provinsi Sulawesi Tenggara*. Program Pascasarjana. Kendari: Universitas Haluleo.
- Muninjaya, A.A.Gde. 2004. *Manajemen Kesehatan*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Cetakan ke-3. Bandung: Alfabeta.
- Ratminto dan WinarsihA, S. 2010. *Manajemen Pelayanan*. Cetakan ke-8. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Rumah Sakit Umum Daerah Sayang Rakyat. 2018. *Profil Rumah Sakit Umum Daerah Sayang Rakyat*. Makassar: Rumah Sakit Umum Daerah Sayang Rakyat.
- Satrianegara, Fais M. 2007. *Organisasi dan Manajemen Pelayanan Kesehatan*. Jakarta: Salemba Medika.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Makassar. 2018. *Pedoman Penyusunan Tesis*. Makassar.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009, Tentang Kesehatan.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009, Tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2018 Tentang Badan Layanan Umum Daerah.