

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Sekilas Klinik Rawat Inap Islam “Aisyiyah” Pandaan

Melihat permasalahan sosial yang muncul dalam masyarakat di wilayah Kecamatan Pandaan, khususnya di bidang kesehatan, ketersediaan Puskesmas sebagai satu-satunya fasilitas pelayanan kesehatan masyarakat saat itu, harus melayani masyarakat se-kecamatan Pandaan. Di sisi lain, Rumah Sakit Umum Daerah letaknya terlalu jauh, yaitu di Kecamatan Bangil (dengan jarak \pm 14 kilometer).

Hal ini mendorong Muhammadiyah untuk merealisasikan rencana mendirikan Balai Pengobatan dan Rumah Bersalin di wilayah Kecamatan Pandaan. Oleh karena itu, pada tanggal 12 Agustus 2001, Persyarikatan Muhammadiyah terutama ibu-ibu yang tergabung dalam Aisyiyah, merealisasikan rencana tersebut dengan mendirikan BP/RB Aisyiyah Pandaan. Pada tahun 2009, BP/RB Aisyiyah Pandaan meningkat statusnya menjadi Klinik Rawat Inap Islam Aisyiyah Pandaan.

Dalam perkembangan selanjutnya, ekspektasi pemenuhan kebutuhan di bidang pelayanan kesehatan di wilayah Kecamatan Pandaan semakin meningkat. Oleh karena itu, pihak Aisyiyah Cabang Pandaan menyambut hal tersebut dengan rencana peningkatan status Klinik Rawat Inap Islam Aisyiyah Pandaan menjadi Rumah Sakit Islam Aisyiyah Pandaan.

1. Identitas

1. Nama Aumkes : Rumah Sakit Islam Aisyiyah Pandaan
2. Alamat : Jl. P. Sunaryo 257 Kutorejo Pandaan Pasuruan
Telp. 0343.637367 Fax. 0343.630341
3. Pemilik : Persyarikatan Muhammadiyah.
4. Pendiri : Pimpinan Cabang Aisyiyah Pandaan
5. Surat Ijin Penyelenggaraan :
 - a. Balai Pengobatan : No.BP/011/424.054/2005 tertanggal 25 Mei 2005
 - b. Rumah Bersalin : No.RB/003/424.054/2005, tertanggal 25 Mei 2005
 - c. KRI - Islam Aisyiyah : Kep. Kadinkes Kab. Pasuruan : No.BP/2766/424.052/2009.
6. Nama Direktur/Penanggungjawab : dr. Sampun
7. Alamat : Perum ASABRI No. 67 Nogosari Pandaan
8. Ketua MKes Cab. Pandaan : Hj. Sri Hastutik

2. Data Fisik

1. Luas Tanah :

- a. Luas Tanah Klinik Rawat Inap Islam Aisyiyah Pandaan adalah 3910 m². Pada Tahun 2008 Tanah Klinik Rawat Inap Islam Aisyiyah Pandaan berkurang menjadi ± 2.500 m² dikarenakan oleh pembangunan jalan tol, tetapi dalam laporan keuangan luas tanah masih dianggap seperti semula dikarenakan Klinik Rawat Inap Islam Aisyiyah belum mendapatkan surat penjelasan dari Pimpinan Cabang Muhammadiyah Pandaan tentang pengurangan tanah dan nilai nominal pengganti harga tanah.
- b. Pada tahun 2014, Klinik Rawat Inap Islam Aisyiyah Pandaan membeli tanah seluas 950 m² di Kelurahan Kutorejo Kecamatan Pandaan dengan akta jual beli No. 171/2014.

2. Luas Bangunan :

- a. Lantai 1 : $\pm 760,20$ m²
- b. Lantai 2 : ± 464 m²

3. Data Sarana dan Prasarana

Tabel 4.1 Data Sarana dan Prasarana RSI Aisyiyah Pandaan

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah Ruangan	Jumlah Tempat Tidur
1	Ruang perawatan	10	17
2	UGD	1	6
3	Ruang poli umum	1	1

4	Ruang laboratorium	1	1
5	Kamar obat	1	-
6	Gudang obat	1	-
7	Ruang pertemuan	1	-
8	Ruang poli spesialis	3	2
9	Kantor staf	1	-
10	Kantor direktur	1	-
11	Ruang administrasi	1	-
12	Ruang front office	1	-
13	Ruang dapur	1	-
14	Ruang tempat cuci	1	-
15	Mushollah	1	-
16	Gudang arsip dan alat	2	-
17	Kantor keperawatan	1	-
18	Ruang istirahat dokter jaga	1	-

Sumber: Data diolah,2015

4. Data Fasilitas Pelayanan

1. Rawat Jalan
2. Rawat Inap
3. Poli Spesialis
4. Laboratorium, Gizi, USG

5. Sumber Daya Manusia

Tabel 4.2 Sumber daya manusia RSI Aisyiyah Pandaan

No	Jabatan	Pendidikan	Klasifikasi Karyawan	Jumlah
1	Direktur	Kedokteran	Paramedis	1
2	Dokter	Kedokteran	Paramedis	4
3	Perawat	Strata 1	Paramedis	1
		Diploma 3	Paramedis	17
4	Bidan	Diploma 3	Bidan	5
5	Farmasi	SMK Farmasi	Penunjang medis	3
6	Analisis	SMK Analisis	Penunjang medis	1
		Diploma 3	Penunjang medis	1
7	Gizi	Diploma 3	Penunjang medis	1
8	Staf Manajemen	Strata 1	Karyawan umum	3
		Diploma 1	Karyawan umum	2
9	Inventaris & Gudang	Diploma 1	Karyawan umum	1
10	Staf Administrasi/kasir	SMA	Karyawan umum	5
11	Staf Front Office	SMA	Karyawan umum	3
12	Keamanan	SMP	Karyawan umum	1
		SMA	Karyawan umum	2
13	Sopir	SMA	Karyawan umum	1
14	Kebersihan	SMP	Karyawan umum	6

Sumber: Data diolah, 2015

6. Kendaraan

1. Modil Dinas (Toyota Kijang-ST Wagon ex Ambulans)
2. Sepeda Motor Dinas 1 Unit
3. Ambulance Isuzu ELF (baru)

7. Pengelolaan Limbah

1. Cair : IPAL (Mandiri)
2. Padat :
 - a. Kerjasama Dengan RSUD Bangil Kabupaten Pasuruan
 - b. Kerjasama Dengan RSUD R. Soedarsono Kota Pasuruan
 - c. Kerjasama Dengan PT. Multazam Cabang Jawa Timur

8. Kerjasama Asuransi

1. Perusahaan

- a. PT. Widatra Bhakti Pandaan
- b. PT. PLN (Persero) / Diklat Pandaan
- c. Hotel INNA Tretes
- d. PT. Sword Security Sidoarjo
- e. PT. SMCI Pandaan
- f. PT. Soedali Sejahtera Pandaan
- g. PT. BPJS Ketenagakerjaan Khusus Persalinan

2. Asuransi

- a. PT. In Health
- b. PT. Menara Medical Center (MMC)

9. Program Emas

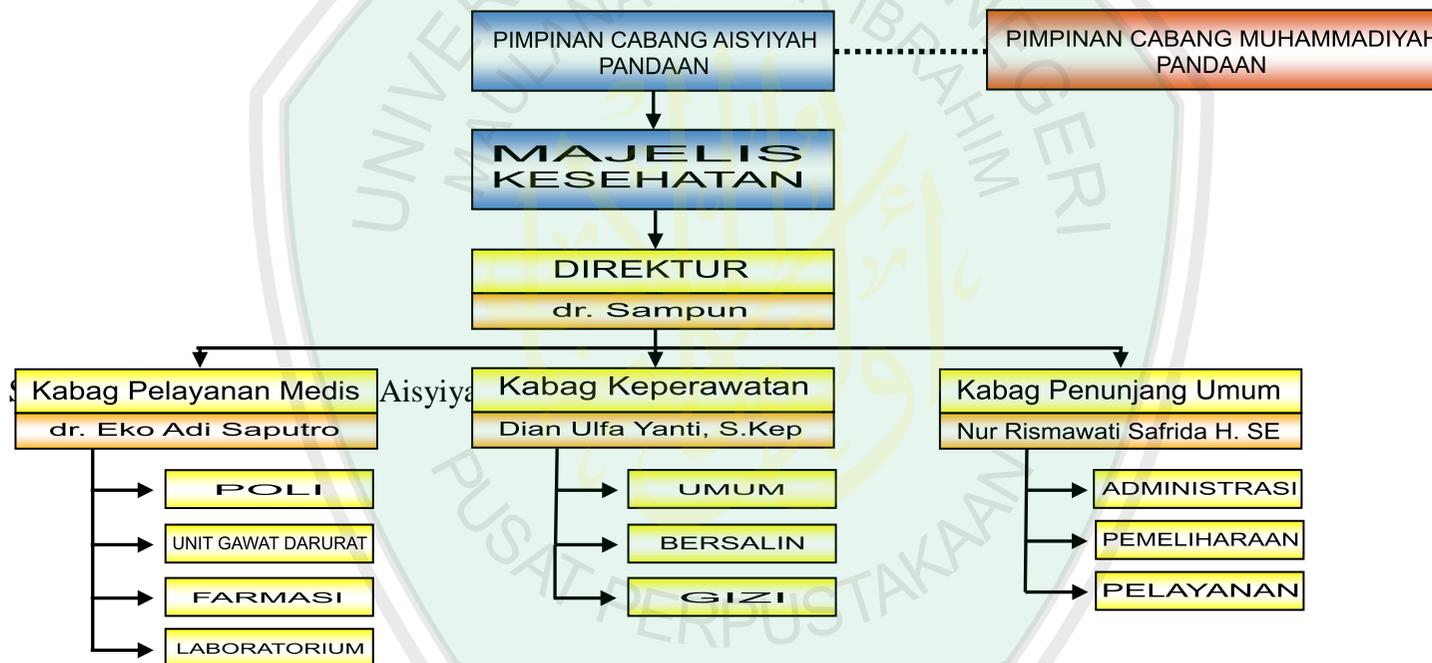
Mulai bulan Juni 2014, Klinik Rawat Inap Islam Aisyiyah Pandaan terpilih menjadi salah satu pelaksana program Emas (*Expanding Maternal and Neonatal Survival*). Pelaksanaan kegiatannya meliputi:

1. Drill Emergency
2. Audit Nearmiss
3. SMS Bunda
4. SIJARIEMAS (Sistem Informasi Jejaring Rujukan Maternal and Neonatal)



Gambar 4.2 Struktur Organisasi

STRUKTUR ORGANISASI KLINIK RAWAT INAP ISLAM "AISYIYAH" PANDAAN



4.1.2 Job Discription

1. Bagian: Kabag Rawat Jalan & Penunjang Medis

a. Tugas

1. Mengkoordinasi unit-unit dibawahnya dalam hal ini unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya.
2. Membuat laporan dan perencanaan berdasarkan laporan dan masukan dari unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya
3. Mengevaluasi pelaksanaan tugas karyawan di masing-masing unit yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengatur kelancaran pekerjaan karyawan yang berada di unit kerja masing-masing
5. Merencanakan jadwal dinas di masing-masing unit kerja.
6. Mengevaluasi dan merencanakan kebutuhan alat dan bahan serta obat-obatan di unit kerja masing-masing.
7. Mengevaluasi stock opname
8. Membuat laporan trend penyakit dan populasi
9. Melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah dituangkan dalam Rencana Anggaran Belanja di Klinik Rawat Inap Islam aisyiyah Pandaan
10. Menjaga dan menumbuhkan kerjasama dengan unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya.

b. Wewenang

1. Menegur, memperingatkan dan mengarahkan pekerjaan karyawan yang berada diunit kerjanya masing-masing .

2. Meminta laporan kepada seluruh unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya.
3. Mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dengan memberikan solusi yang tepat.

c. Tanggung Jawab

1. Bertanggung jawab kepada Direktur tentang pelaksanaan tugas dan pekerjaannya
2. Bertanggung jawab terhadap kebenaran pencatatan laporan dan perencanaan yang telah dibuat
3. Menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Sub Bagian

A. UGD & Poli

1. Mengelola ruangan UGD dan poli
2. Operan obat-obatan dan alat-alat instrumen pada saat pergantian tugas
3. Menerima pasien baru
4. Anamnese Pasien
5. Melakukan vital sign, seperti : Tensi, Nadi, Pernapasan, mengukur suhu badan, dsb
6. Memberikan pertolongan pertama kepada pasien, seperti : memasang infus, injeksi, pasang oksigen, pasang nebulizer, membersihkan luka, mengheting luka, explorasi dan sebagainya sesuai dengan anjuran dokter
7. Melapor kepada Dokter tentang keadaan penyakit pasien
8. Mengantar pasien ke ruangan

9. Mempersiapkan blanko pemeriksaan antara lain: Laboratorium, EKG, Rujukan, USG, Konsul, Resep
10. Mendampingi pasien yang di periksa / di obati dokter
11. Merekap data kunjungan pasien poli dan UGD setiap hari.

B. Farmasi & Logistik

1. Mengelola instalasi farmasi
2. *Stand by* menjaga instalasi farmasi sesuai dengan jadwal dinas yang telah di atur
3. Membuat/meracik permintaan resep obat
4. Menginput data obat yang dikeluarkan sesuai resep
5. Mengoreksi kuitansi dari bagian administrasi
6. Membuat permintaan obat kepada bagian logistik
7. Membuat *stock opname* persediaan obat di instalasi farmasi setiap bulan
8. Memeriksa obat yang kadaluarsa di instalasi farmasi
9. Menjaga kebersihan & keindahan instalasi farmasi

C. Laboratorium

1. Membersihkan dan merawat peralatan laboratorium
2. Mengambil sample darah, urine, faeses, dan cairan tubuh lainnya dari pasien
3. Memeriksa sample darah, urine, faeses, dan cairan tubuh lainnya dari pasien sesuai permintaan dokter
4. Merekap data pasien ke buku laporan bulanan
5. Membersihkan ruangan Laboratorium

2. Bagian: Kabag Rawat Inap Umum & Bersalin

a. Tugas

1. Mengkoordinasi unit-unit dibawahnya dalam hal ini unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya.
2. Membuat laporan dan perencanaan kunjungan pasien rawat inap umum dan bersalin berdasarkan laporan dan masukan dari unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya
3. Mengevaluasi pelaksanaan tugas karyawan di masing-masing unit yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengatur kelancaran pekerjaan karyawan yang berada di unit kerja masing-masing
5. Merencanakan jadwal dinas di masing-masing unit kerja.
6. Mengevaluasi dan merencanakan kebutuhan alat (logistik) di unit kerja masing-masing.
7. Mengevaluasi stock opname
8. Membuat laporan trend penyakit dan populasi
9. Melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah dituangkan dalam Rencana Anggaran Belanja di Klinik Rawat Inap Islam aisyiyah Pandaan
10. Menjaga dan menumbuhkan kerjasama dengan unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya.

b. Wewenang

1. Menegur, memperingatkan dan mengarahkan pekerjaan karyawan yang berada di unit kerjanya masing-masing.

2. Meminta laporan kepada seluruh unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya.
3. Menolak pelayanan jika tidak memenuhi ketentuan
4. Mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dengan memberikan solusi yang tepat.

c. Tanggung Jawab

1. Bertanggung jawab kepada Direktur tentang pelaksanaan tugas dan pekerjaannya
2. Bertanggung jawab terhadap kebenaran pencatatan laporan dan perencanaan yang telah dibuat
3. Menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Sub Bagian

A. Rawat Inap Umum

1. Menjaga kebersihan ruangan & sekitarnya
2. Mengganti sprei, sarung bantal & selimut pasien tiap 3 hari rawat inap atau jika telah kurang layak pakai
3. Menyusun nama & jumlah pasien di papan informasi rawat inap
4. Mengajukan pengadaan alat kesehatan dan obat-obatan untuk keperluan rawat inap kepada Kabag Keperawatan
5. Memberikan obat kepada pasien
6. Menyuntik, memasang infus, melakukan vital sign, seperti : Tensi, Nadi, Pernapasan, mengukur suhu badan, dsb sesuai dengan kebutuhan pasien

7. Mengajukan permintaan pemeriksaan darah, urine, faeses, dan cairan tubuh lainnya ke Laboratorium atas perintah dokter
8. Mendampingi Dokter Visit
9. Membuat laporan rawatan tiap shift
10. Merekap data pasien masuk dan yang pulang
11. Menyerahkan rekap pasien yang pulang ke Kabag Keperawatan
12. Melaporkan kondisi pasien yang gawat dan di rujuk ke RS. Rujukan kepada Dokter
13. Mendampingi pasien ke RS. Rujukan atau Laboratorium/Radiologi luar dengan menggunakan ambulans
14. Operan pasien berdasarkan shift

B. Bersalin

1. Menyiapkan peralatan Keperawatan/Medis untuk kelancaran pemberian pelayanan kepada pasien.
2. Menerima Pasien yang akan Bersalin dan Periksa
3. Melakukan Anamnesia/pengkajian keperawatan dan menentukan diagnosa keperawatan sesuai batas kemampuannya.
4. Melakukan tindakan kedaruratan pada pasien gawat darurat sesuai Protap.
5. Memberi bimbingan persalinan sesuai kondisi kebutuhan pasien.
6. Memberi pertolongan persalinan normal dan patologi berdasarkan perintah dokter spesialis Obgyn.
7. Melaksanakan tindakan kebidanan sesuai batas kemampuan.
8. Memantau dan menilai keadaan pasien antara lain:

- a. Proses Persalinan.
 - b. Keadaan Plasenta.
 - c. Keadaan Bayi.
 - d. Pendarahan sesudah Persalinan.
9. Merawat dan meneliti bayi lahir, mencatat indentitasnya, nilai APGAR.
 10. Memberitahukan kepada ibu/ keluarganya dengan mempertimbangkan aspek psikologis, mengenai keadaan bayi, khusus bila ada kelainan/cacat.
 11. Memberikan penyuluhan kesehatan kepada pasien/keluarganya antara lain mengenai:
 - a. Kebersihan Perorangan.
 - b. Keluarga Berencana.
 - c. Perawatan Payudara.
 - d. Perawatan Masa Nifas.
 - e. Perawatan bayi/Tali Pusat.
 12. Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dibidang keperawatan antara lain melalui pertemuan ilmiah dan penataran atas izin atasan.
 13. Melaksanakan serah terima tugas, alat, dan obat saat pergantian dinas secara tertulis maupun lisan.
 14. Mendampingi Dokter untuk melakukan Visite Terhadap Pasien
 15. Menjaga sterilitas peralatan medis dan tiap hari Minggu melaksanakan bongkar alat (sterilisasi semua peralatan)
 16. Mengajukan pengadaan alat kesehatan dan obat-obatan kepada Kabag Keperawatan

C. Gizi

1. Menyusun menu diet pasien
2. Mengontrol diet pasien
3. Mengontrol *snack* pasien
4. Mengontrol proses dan penyajian menu diet pasien
5. Menyusun laporan harian diet pasien

3. Bagian: Kabag Penunjang Umum

a. Tugas

1. Melakukan koordinasi dengan unit kerja terkait untuk melakukan cross check hasil pekerjaannya.
2. Membuat laporan dan perencanaan berdasarkan laporan dan masukan dari unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya
3. Mengevaluasi pelaksanaan tugas karyawan di masing-masing unit yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Mengatur kelancaran pekerjaan karyawan yang berada di unit kerja masing-masing
5. Merencanakan jadwal dinas di masing-masing unit kerja.
6. Melaporkan dan mengusulkan kepada Direktur terhadap kebutuhan kelengkapan sarana penunjang pekerjaan
7. Melakukan analisa laporan keuangan.
8. Melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah dituangkan dalam Rencana Anggaran Belanja di Klinik Rawat Inap Islam aisyiyah Pandaan

9. Menjaga dan menumbuhkan kerjasama dengan unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya.

b. Wewenang

1. Menegur, memperingatkan dan mengarahkan pekerjaan karyawan yang berada di unit kerja masing-masing.
2. Meminta laporan kepada seluruh unit yang berhubungan dengan tugas jabatannya.
3. Mampu menyelesaikan permasalahan yang ada dengan memberikan solusi yang tepat.

c. Tanggung Jawab

1. Bertanggung jawab kepada Direktur tentang pelaksanaan tugas dan pekerjaannya
2. Bertanggung jawab terhadap kebenaran pencatatan laporan dan perencanaan yang telah dibuat
3. Menciptakan suasana kerja yang nyaman.

Sub Bagian

A. Administrasi

1. Hrd/ Administrasi Umum

- a. Bertanggung jawab terhadap perencanaan, pengawasan dan melaksanakan evaluasi terhadap jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh aukesa.
- b. Melaksanakan evaluasi terhadap kinerja karyawan.

- c. Bertanggung jawab terhadap kegiatan yang berhubungan dengan rekapitulasi absensi karyawan, perhitungan gaji, tunjangan, dan bonus.
- d. Memasang iklan lowongan kerja, melakukan sortir lamaran, dan mempersiapkan pelaksanaan tes dan interview untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai.
- e. Menyiapkan perjanjian kerja dan kontrak kerja karyawan serta mengupdate masa berlakunya kontrak kerja.
- f. Melakukan pengarsipan dan pembuatan surat-surat.

2. Administrasi Keuangan

a. Asisten Keuangan

- 1) Menganalisis transaksi
- 2) Mencatat transaksi dalam buku jurnal
- 3) Mencatat transaksi dalam buku pembantu
- 4) Mencatat data buku jurnal kedalam buku besar umum
- 5) Menyerahkan bukti pembayaran/kuitansi kepada kasir utama untuk diverifikasi

b. Kasir Utama

- 1) *Crosscheck* laporan harian dari kasir
- 2) Mengeluarkan uang untuk keperluan aukesa setelah mendapatkan persetujuan dari Direktur dan Kabag Penunjang Umum
- 3) Menjalankan fungsi pembelian pada proses pengadaan barang/alat tulis kantor (ATK) dan rumah tangga
- 4) Menyusun kas masuk dan kas keluar

c. Kasir

- 1) Menginput data pembayaran jasa medis rawat jalan dan rawat inap serta obat-obatan
- 2) Merekap laporan keuangan per shift dan harian
- 3) Menyerahkan laporan harian kepada kasir utama
- 4) Menginput retur penjualan obat

B. Pemeliharaan/Cleaning Service

1. Merapikan meja, kursi, komputer, dan telepon
2. Membuang sampah medis dan sampah sejenis rumah tangga
3. Membersihkan kaca indoor dan outdoor
4. Membersihkan kamar mandi, meliputi langit-langit /sawang, dinding, wastafel & cermin, tempat sabun, lantai, dan closet
5. Membersihkan pigura atau gambar
6. Menyapu dan menyiram halaman aukesa
7. Menyapu dan mengepel lantai ruangan
8. Merawat tanaman dilingkungan aukesa

C. Pelayanan/Front Office

1. Memberikan pelayanan pertama kepada pengunjung dalam hal pendaftaran dan mendata identitas pasien.
2. Memberikan informasi pelayanan yang diminta oleh pengunjung selengkap mungkin dengan sopan, ramah, dan menyenangkan serta menggunakan bahasa yang mudah dimengerti.
3. Menyerahkan data pasien ke bagian poli umum (rawat jalan).

4. Berkoordinasi dengan bagian keperawatan untuk pelayanan poli spesialis.
5. Berkoordinasi dengan bagian laboratorium untuk pemeriksaan golongan darah berdasarkan surat rujukan.

4.1.3 Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Pada RSI Aisyiyah Pandaan.

Dengan berjalannya rencana perubahan status Klinik Rawat Inap Aisyiyah Pandaan menjadi Rumah Sakit Islam (RSI) Aisyiyah Pandaan, maka RSI Aisyiyah Pandaan berkepentingan untuk mulai meletakkan landasan bagi pelaksanaan *Good Corporate Governanance* dimasa yang akan datang untuk mencapai kinerja Rumah Sakit yang baik dalam mencapai pengelolaan yang transparan dan akuntabel.

Good Corporate Governanance diterapkan di RSI Aisyiyah Pandaan berawal dari keluarnya izin lokasi, Klinik Rawat Inap Aisyiyah Pandaan menjadi RSI Aisyiyah Pandaan. Hal ini diungkapkan oleh Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governanance*:

“jadi gini...., awal mula kami menerapkan tata kelola perusahaan. Sebelumnya kami cuma klinik, sekarangpun masih klinik... karna, legal formal rumah sakit belum keluar, tetapi izin lokasi rumah sakit sudah keluar, jadi kami bisa dikatakan rumah sakit. Meskipun masih klinik dan ancang-ancang menjadi rumah sakit, tapi manajemen kami, sudah manajemen rumah sakit. Sistem inikan, sistem yang baru ini.... sudah SIRS (sistem informasi rumah sakit), jadi billing system sudah terintegrasi.... Ya..., Cuma program ini masih baru dan masih dalam penataan. Nah, dengan manajemen yang baru ini.... diharapkan kinerja rumah sakit semakin bagus untuk kedepannya.”

(dr. Sampun Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governanance*, 6 Maret 2015)

Berdasarkan wawancara diatas, bahwa RSI Aisyiyah pandaan telah menjalankan manajemen rumah sakit dengan menggunakan sistem informasi rumah sakit (SIRS), sehingga *billing system* terintegrasi. SIRS sendiri merupakan pedoman dalam mengatur pelaksanaan kinerja rumah sakit agar berjalan optimal dalam rangka mewujudkan *good governance*.

Adapun SIRS sendiri adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data rumah sakit se-Indonesia. Sistem informasi ini mencakup semua Rumah Sakit umum maupun khusus, baik yang dikelola secara publik maupun privat sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. SIRS ini merupakan penyempurnaan dari SIRS Revisi V yang disusun berdasarkan masukan dari tiap Direktorat dan Sekretariat dilingkungan Direktorat Jenderal Bina Upaya Kesehatan. Hal ini diperlukan agar dapat menunjang pemanfaatan data yang optimal serta semakin meningkatnya kebutuhan data saat ini dan yang akan datang.

Manfaat dari SIRS sendiri adalah dapat berperan sebagai subsistem dari Sistem Kesehatan Nasional dalam memberikan informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu. Mampu mengaitkan dan mengintegrasikan seluruh arus informasi dalam jajaran Rumah Sakit dalam suatu sistem yang terpadu. Dapat menunjang proses pengambilan keputusan dalam proses perencanaan maupun pengambilan keputusan operasional pada berbagai tingkatan. Dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna terhadap usaha-usaha pengembangan sistem informasi rumah sakit yang telah ada maupun yang sedang dikembangkan. (Heru:2012)

Implementasi manajemen SIRS ditindaklanjuti dengan adanya evaluasi kinerja RSI Aisyiah Pandaan. Evaluasi kinerja tersebut merupakan tolak ukur penerapan tata kelola rumah sakit. Penerapan evaluasi kinerja dapat meminimalisir terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan. Seperti yang diungkapkan Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governance*:

“...tiap hari senin kami adakan rapat disini..., briefing saja 1 jam, apa problem kita, jalan keluarnya apa...sehingga permasalahan itu tidak berlarut-larut.”

(dr. Sampun Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governanance*, 6 Maret 2015)

Berdasarkan wawancara diatas, dapat diketahui bahwa dengan evaluasi kinerja yang diadakan RSI Aisyiyah Pandaan merupakan salah satu upaya dalam mewujudkan *good corporate governance* di lingkungan RSI Aisyiyah Pandaan. Apabila evaluasi kinerja diterapkan dengan baik maka tentunya akan membawa nilai positif juga dalam penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, yang diterapkan oleh RSI Aisyiyah Pandaan yakni:

1. Transparansi

Salah satu upaya RSI Aisyiyah Pandaan dalam menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*, terutama dalam hal transparansi yakni dengan mengadakan RAP (Rencana Anggaran Perusahaan) dan LPJ (Laporan

Pertanggung Jawaban) untuk merancang program dan evaluasi kinerja tahunan RSI Aisyiyah Pandaan, sebagaimana yang diungkapkan kabag penunjang umum;

“...jadi dalam satu tahun itu, kita itu ada RAP & LPJ. RAP itu apa..., rencana anggaran perusahaan kita setiap tahunnya, jadi dalam satu tahun itu, apa yang harus direncanakan, pengeluarannya seperti apa, anggaran keuangannya seperti apa. Sedangkan LPJnya laporan pertanggung jawaban, dalam satu tahun itu... apa yang kita kerjakan dari rencana kerja kita satu tahun itu. Oh.... ini yang sudah terealisasi, oh ini yang belum terealisasi.

(Bu. Risma Kabag penunjang umum RSI Aisyiyah Pandaan, 2 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, diketahui bahwa upaya penerapan prinsip-prinsip transparansi dilakukan melalui RAP (Rencana Anggaran Perusahaan) dan LPJ (Laporan Pertanggung Jawaban) dimana pada rapat-rapat tersebut dirancang program dan evaluasi kinerja tahunan RSI Aisyiyah Pandaan.

Selain itu, bentuk transparansi yang lain berupa penyediaan laporan keuangan. Hal ini diperlukan karena laporan keuangan merupakan salah satu sarana yang dipergunakan rumah sakit untuk menjaga terlaksananya transparansi. Seperti yang diungkapkan oleh Kabag pelayanan medis:

“Transparansi keuangannya..., kita transparansi sekali, sangat transparan seandainyaapun, kalau orang paham keuangan ya..., itu bisa dibaca di laporan keuangan, laporan keuangannya sudah sesuai dengan standar akuntansi keuangan (SAK). Publikasi, kita hanya untuk pengurus sama jajarane..., pengurus kita ini ya amal usaha majelis kesehatan (AUMKES), cabang sampai wilayah”

(dr. Eko Kabag pelayanan medis RSI Aisyiyah, 2 Maret 2015)

Berdasarkan wawancara diatas, dapat diketahui bahwa laporan keuangan menjadi alat bantu untuk mengungkapkan transaksi perusahaan beserta kinerjanya kepada *stakeholders*. Untuk itu, laporan keuangan yang disusun harus sesuai dengan standar akuntansi keuangan (SAK) yang berlaku.

. Sebagaimana yang diungkapkan Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governance*:

“...transparansi untuk laporan keuangannya ya, laporan keuangan kami telah muncul tiap tahun. Laporan keuangan kami tidak ke publik..., kami sharenya itu ke majelis Aisyiyah, kami terangkan seperti itu laporan keuangan kami, ya kan...nanti dari majelis di naikkan kecabang, begitu dipisahkan kemajelis laporan kami, kami sudah lepas tanggung jawab. Tanggung jawabnya majelis untuk menjelaskan ke Aisyiyah cabang, sampe ke wilayah. Jadi publikasian kami hanya untuk level perserikatan muhammadiyah saja”.

(dr. Sampun Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governanance*, 6 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, bahwasanya publikasian laporan keuangan RSI Aisyiyah Pandaan hanyalah publikasian internal. Laporan keuangan hanya di publikasikan pada pihak-pihak tertentu, didalam tingkatan *hierarki* muhamadiyah, mulai dari RSI Aisyiyah Pandaan, amal usaha majelis kesehatan Aisyiyah, pimpinan cabang Aisyiyah, pimpinan daerah Aisyiyah, pimpinan wilayah Aisyiyah, dan pusat Muhammadiyah.

Laporan keuangan yang dikeluarkan RSI Aisyiyah Pandaan selain hanya dipublikasikan ke perserikatan Muhammadiyah, juga dipublikasikan ke lembaga keuangan yang bekerja sama dengan RSI Aisyiyah Pandaan dalam pembiayaan rumah sakit. sebagaimana yang diungkapkan kabag penunjang umum;

“ Lembaga keuangan/BANK yang bekerjasama dengan kita itu..., diliat dari laporan keuangan kita. Mereka lihat dulu, laporan keuangan kita seperti apa...,kita mengajukan laporan keuangan kita setelah di audit, jadi biar lebih ini ya..... layak di biayai atau tidak. Oh Ini pantas kalo untuk di biayai, kebanyakan BANK seperti itu ke kita. Rata-rata BANK yang bekerja sama adalah BANK Syariah yang konven Cuma BANK Mandiri soalnya dari awal berdiri sudah bekerja sama.”

(Bu. Risma Kabag penunjang umum RSI Aisyiyah Pandaan, 2 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, RSI Aisyiyah Pandaan tidak hanya mengumpulkan laporan keuangannya ke perserikatan Muhammadiyah saja, tetapi juga kepada lembaga keuangan yang bekerjasama dengan RSI Aisyiyah Pandaan dalam hal pembiayaan. Lembaga Keuangan berhak tahu *cash flow* RSI Aisyiyah Pandaan seperti apa, sehingga RSI Aisyiyah Pandaan di anggap layak untuk bisa menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan tersebut.

Selain dari tranparansi RAP dan LPJ, RSI Aisyiyah Pandaan juga sangat transparansi terkait pengadaan alat, penataan data, kualitas layanan dokter dan karyawan, dan juga pengalokasian dana. Seperti yang diungkapkan Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governance*:

“....tiap hari senin kami adakan rapat disini..., briefing saja 1 jam, apa problem kita, jalan keluarnya apa...sehingga permasalahan itu tidak berlarut-larut.”

(dr. Sampun Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governanance*, 6 Maret 2015)

Berdasarkan wawancara diatas, bahwa setiap hari senin diadakan rapat yang membahas mengenai masalah *intern* maupun *ekstern* rumah sakit. Dan setiap rapat memiliki notulen yang akan mencatat jalannya rapat hingga hasil dari rapat tersebut. Catatan notulen tersebut akan didokumentasikan sebagai acuan rumah sakit kedepannya.

Jika dilihat dari kinerja karyawannya, maka prinsip tranparansi yang diupayakan RSI Aisyiyah Pandaan yakni menggunakan *face print* dalam

penentuan kehadiran karyawan. Hal ini untuk mencegah lambatnya kerja karyawan dalam bekerja di RSI Aisyiyah Pandaan, seperti yang diungkapkan kabag penunjang umum;

“.... Iya dulu kita menggunakan finger print, untuk menentukan kehadiran. Tapi sekarang kita sudah menggunakan face print, lebih efisien ya.... Jika dari situ ada yang terdata beberapa karyawan yang terlambat hadir, nanti ada evaluasi kinerja karyawan, itu nanti akan berefek pada... bukan pada gaji, tapi pada preminya istilahnya uang insentifnya. Jadi dibagian yang sama, perawatnya sama, karna sering terlambat. lho....aku kok gak podo. Ya introspeksi sendiri, supaya kedepannya dapat bekerja dengan baik.”

(Bu. Risma Kabag penunjang umum RSI Aisyiyah Pandaan, 2 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, RSI Aisyiyah Pandaan menghimbau ke karyawannya untuk mendukung pelaksanaan *good corporate governance* dari segi transparansi dengan bekerja tepat pada waktunya, sehingga tata kelola rumah sakit menjadi lebih baik dan menghasilkan peningkatan kinerja pada RSI Aisyiyah Pandaan.

2. Akuntabilitas

Dari segi akuntabilitas, penerapan *good corporate governance*, dapat dilihat pada struktur organisasi RSI Aisyiyah Pandaan. Manajemen RSI Aisyiyah Pandaan telah memiliki bagian-bagian dari struktur organisasi yang jelas serta pembagian tugas dan fungsi yang memudahkan kegiatan operasional rumah sakit dalam pelayanan kesehatan.

Dari setiap pelayanan medis di RSI Aisyiyah Pandaan, dilayani oleh staf/tenaga ahli sesuai di bidangnya masing-masing. Seperti yang diungkapkan diungkapkan Kabag pelayanan medis:

“Bidang-bidang staff kami, sesuai dengan keahlian masing-masing. Merangkap pekerjaan udah ndak boleh... disini kami terpisah antara bidan dan perawat, Cuma Kabagnya satu... tapi jobnya sudah beda. Obat juga begitu, obat itu ada logistik obat artinya, ada yang menguasai bidang ada yang pelayanan... itu beda orangnya. Kasir saja sudah beda, ada kasir saja ada kasir utama..., kasir yang menangani transaksi hariannya ada kasir utama yang menerima dari kasir ini.”

(dr. Eko Kabag pelayanan medis RSI Aisyiyah, 2 Maret 2015)

Berdasarkan wawancara diatas, bahwasanya RSI Aisyiyah Pandaan menempatkan karyawannya sesuai pada bidangnya masing-masing, sehingga jelaslah *job description* masing-masing karyawan. Maka, dengan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban rumah sakit akan mengakibatkan pengelolaan rumah sakit terlaksana secara efisien.

Selanjutnya pengembangan manajemen rumah sakit, yakni dengan Direktur membangun manajemen sistem informasi rumah sakit (SIRS) yang efektif dengan mengikut sertakan karyawan dalam pelatihan-pelatihan. Sebagaimana yang diungkapkan Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governance*:

“untuk menjalankan manajemen yang baru, itu harus ada belajarnya... kita kirim staff kesana..., di rumah sakit Muhammadiyah Lamongan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, waktu itu ada seminar,,, eh Workshop bukan seminar selama dua hari....harus nginep pokok’e..”

(dr. Sampun Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governanance*, 6 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, diketahui bahwa tugas pelayanan ataupun manajemen rumah sakit harus ditangani oleh tenaga profesional. Untuk itu

diperlukan adanya pelatihan pegawai sesuai dengan kebutuhan. Seperti yang diungkapkan Kabag penunjang umum;

“dengan adanya sistem yang baru, meskipun awalnya memang agak rumit juga...untuk sistem yang baru ini. Tetapi setelah berjalannya waktu, kita merasakan hasilnya, maksudnya dengan sistem yang baru ini memudahkan kerja kita.”

(Bu. Risma Kabag penunjang umum RSI Aisyiyah Pandaan, 2 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, bahwa dengan berjalannya manajemen rumah sakit yang baru memudahkan jalannya kerja karyawan, meskipun timbul kendala-kendala diawal penerapan.

3. Responsibilitas

Adapun yang berkaitan dengan prinsip pertanggung jawaban RSI Aisyiyah Pandaan dalam lingkup rumah sakit yakni;

a. Ketaatan Pada Peraturan Perundang-Undangan yang Berlaku

RSI Aisyiyah Pandaan harus memiliki komitmen agar mentaati peraturan perundang-undangan yang terkait dengan operasi rumah sakit. Sebagaimana yang diungkapkan Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali

Corporate Governance:

“....dari segi responsibilitas, ya harus sesuai dengan undang-undang, seperti perizinan klinik kamikan habis... ini saya sudah koordinasi sama dinas. Ada problem-problem seperti ini... ya sudah, kita share aja. Kesana kita diskusi disana.”

(dr. Sampun Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governanance*, 6 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, selain RSI Aisyiyah Pandaan memiliki amal usaha yang sesuai dengan peraturan dan izin dari kepala dinas kesehatan (Kadiknes), RSI Aisyiyah Pandaan juga memiliki sistem informasi rumah sakit (SIRS). Dengan diadakannya SIRS di RSI Aisyiyah Pandaan, dampaknya pada kemudahan karyawan dalam mengolah dan memasukkan data rumah sakit, dengan *billing system* yang terintegrasi.

b. Pelaksanaan Tanggung Jawab Dan Tugas-Tugas

Direktur bersama para Kabag bertanggung jawab atas keberhasilan pengurusan rumah sakit dalam rangka pencapaian tujuan yang telah disetujui. Untuk itu Kabag wajib melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, dan tidak lepas dari pengawasan Direktur. Sebagaimana yang diungkapkan Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governance*:

“ya,,kalo untuk pelaksanaan tanggung jawab dan tugas-tugas yang di emban di rumah sakit ini, ya kami punya perencanaan yaitu RAP itu... jadi di RAP kami rapatkan ke majelis anggaran rencana usaha kesehatan rumah sakit ini... setelah terealisasi, kami adakan LPJ, sifatnya sudah laporan pertanggung jawaban manajemen/keuangan rumah sakit dalam satu tahun berjalan ini ke Aisyiyah cabang, daerah, sampe wilayah. Bahwa amal usaha ini ... eksis.

(dr. Sampun Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governanance*, 6 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, diketahui bahwa tiap tahunnya diadakan program kerja yang salah satunya mengenai laporan pertanggung jawaban manajemen/keuangan untuk mengetahui eksistensi rumah sakit menjalankan tanggung jawab dan tugas-tugasnya selama tahun berjalan.

c. Pelaporan Laporan Keuangan

RSI Aisyiyah Pandaan adalah amal usaha kesehatan yang terbentuk dari perserikatan Muhammadiyah, untuk pelaporan laporan keuangan hanya diperuntukkan ke jajaran Muhammadiyah dan yang berkepentingan, seperti yang diungkapkan Kabag penunjang umum;

“laporan keuangan kita... untuk level Muhammadiyah saja. Kita internal saja, kita cukup sesama perserikatan Muhammadiyah saja...dan juga yang bekerjasama dengan kita, dalam hal pembiayaan seperti BANK...kita harus membangun trust, kepercayaan terhadap BANK tersebut dengan kinerja keuangan kami”

(Bu. Risma Kabag penunjang umum RSI Aisyiyah Pandaan, 2 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, bahwa laporan pertanggung jawaban RSI Aisyiyah Pandaan hanya diumumkan/dipublikasikan kepada pihak internal dan sesama peserikatan Muhammadiyah. Selama tiga tahun terakhir ini keuangan RSI Aisyiyah Pandaan meningkat secara signifikan, hal ini dapat dilihat dari persentase laba yang di hasilkan yaitu 2011-2012 meningkat sebesar 75%, dan 2012-2013 meningkat sebesar 80%. Laporan keuangan juga diumumkan ke BANK yang bekerjasama dengan RSI Aisyiyah Pandaan untuk meningkatkan kepercayaan BANK dalam menjalin hubungan kerjasama tersebut.

4. Keadilan/Kesetaraan

Pada prinsip keadilan yang diterapkan RSI Aisyiyah Pandaan melalui *reward dan punishment* (penghargaan dan sanksi) yang diterapkan secara terbuka. seperti yang diungkapkan kabag penunjang umum;

“.... Iya dulu kita menggunakan *finger print*, untuk menentukan kehadiran. Tapi sekarang kita sudah menggunakan *face print*, lebih efisien ya.... Jika dari situ ada yang terdata beberapa karyawan yang terlambat hadir, nanti ada evaluasi kinerja karyawan, itu nanti akan berefek pada... bukan pada gaji, tapi pada preminya istilahnya uang insentifnya. Jadi dibagian yang sama, perawatnya sama, karna sering terlambat. lho....aku kok gak podo. Ya introspeksi sendiri, supaya kedepannya dapat bekerja dengan baik. Jadi... penghargaan terhadap kinerja karyawan yang baik seperti itu, dan yang sering terlambat nanti pas rapat, namanya disebutkan, dan diperingatkan. Efeknyakan pada preminya yang berkurang.... ”

(Bu. Risma Kabag penunjang umum RSI Aisyiyah Pandaan, 2 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, bahwa *reward* yang diberikan pada karyawan dengan kinerja yang bagus yaitu pada peningkatan premi/insentifnya. Tetapi pada karyawan dengan kinerja yang kurang bagus, dengan pengurangan premi/insentifnya dan juga peringatan langsung. Selain itu keadilan yang diterapkan RSI Aisyiyah Pandaan, Sebagaimana yang diungkapkan Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governance*:

“keadilan itu... kita akan memberikian semacam diskon bagi warga-warga yang tidak mampu, tapi ada aturannya untuk warga yg tidak mampu harus seperti ini..... itu sudah kita runding didalam RAP dengan majelis kita punya program seperti ini....dan apabila ada keluhan-keluhan pada klien kita sudah siapkan sms center.”

(dr. Sampun Direktur RSI Aisyiyah Pandaan selaku pengawas dan pengendali *Corporate Governanance*, 6 Maret 2015).

Berdasarkan wawancara diatas, keadilan yang diterapkan RSI Aisyiyah Pandaan pada kebutuhan pasien, seperti kemampuan pasien yang tidak mampu dalam membayar tarif pengobatan. RSI Aisyiyah Pandaan menyediakan pemotongan harga bagi pasien yang tidak mampu. Selain itu RSI Aisyiyah

Pandaan juga menyiapkan SMS (*short message service*) Center untuk menampung keluhan-keluhan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan.

Gambar 4.2 Slogan Pelayanan



Sumber: difoto, 2015

Gambar diatas menunjukkan cara pelayanan karyawan/staf RSI Aisyiah Pandaan dalam melayani pasiennya, dengan mewujudkan kenyamanan pasien ketika dilayani kesehatannya. Jika pasien tidak mendapatkan pelayanan 5S yaitu, salam, sapa, senyum, sopan, dan santun, pasien dapat menyalurkan keluhan-keluhannya melalui sms ke nomor 0888.380.2641. Berikut hasil wawancara dengan tiga orang pasien.

“periksa disini ya..... nyaman-nyaman aja, harganya maksimal, maksudnya standarlah..... buat saya hehehe.....”

(Pak Wawan Pasien, 2 Maret 2015)

“kenyamanan dan pelayanannya.... Ya enak, biayanya juga biasa... saya sudah sering periksakan anak saya disini.”

(Bu Lutfia Pasien, 6 Maret 2015)

“saya baru pertama kali, periksa disini... tapi karyawannya ramah kok, jadi, ya merasa nyaman... untuk biayanya juga gak berat, biasalah.”

(Bu Eli Pasien, 6 Maret 2015)

Berdasarkan wawancara diatas, pasien-pasien yang telah dilayani oleh RSI Aisyiyah Pandaan sebagian besar merasakan kenyamanan pada saat dilayani oleh karyawan RSI Aisyiyah Pandaan. Biaya/tarif pengobatanpun masih standar, maksudnya bila dibandingkan dengan rumah sakit lainnya biayanya tidak berbeda jauh. Penerapan 5S oleh RSI Aisyiyah Pandaan yaitu, salam, sapa, senyum, sopan, dan santun, sangat berperan penting bagi kenyamanan pasien.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Dalam Meningkatkan Kinerja Pada RSI Aisyiyah Pandaan

Komite *Cadbury* dalam Indra (2006:24) mendefinisikan bahwa *corporate governance* sebagai sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada stakeholders. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, direktur, manajer, pemegang saham, dan sebagainya.

Menurut Sutedi (2011:41-42) perilaku partisipasi pelaku *Corporate Governance* yang berada di dalam rangkaian unsur-unsur internal maupun eksternal menentukan kualitas *Corporate Governance*.

a. *Corporate Governance* – Internal Perusahaan

Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan adalah :

1. Pemegang saham;
2. Direksi;
3. Dewan komisaris;
4. Manajer;
5. Karyawan;
6. Sistem remunerasi berdasar kinerja;
7. Komite audit.

b. *Corporate Governance* – External Perusahaan

Unsur-unsur yang berasal dari luar perusahaan adalah :

1. Kecukupan undang-undang dan perangkat hukum;
2. Investor;
3. Institusi penyedia informasi;
4. Akuntan publik;
5. Intitusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan;
6. Pemberi pinjaman;
7. Lembaga yang mengesahkan legalitas.

Partisipasi pelaku *corporate governance Governance* yang berada di dalam rangkaian unsur-unsur internal maupun eksternal menentukan kualitas

Corporate Governance. Dari semua unsur-unsur yang tertera diatas, RSI Aisyiyah pandaan tidak memiliki unsur internal yang berkaitan dengan pemegang saham. RSI Aisyiyah pandaan bersifat AUMKES (amal usaha majelis kesehatan) yaitu lebih pada organisasi, tepatnya organisasi sesama jajaran Muhammadiyah.

Dengan menggunakan manajemen SIRS, RSI Aisyiyah pandaan dapat menata *corporate governance*/tata kelola dengan baik, dan meningkatkan kinerja rumah sakit, menciptakan iklim kerja yang sehat dan kondusif dan menciptakan citra positif rumah sakit dimata masyarakat dan *stakeholders*. Dari sisi operasional, hasil implementasi manajemen rumah sakit adalah memudahkan pelayanan dalam perawatan pasien, dan bertambahnya aset-aset rumah sakit tiap tahunnya, seperti: mobil ambulans, mobil operasional, ruang-ruang perawatan, ruang perkantoran, mushollah, dan tanah.

Dalam hal analisis penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*, Maka berdasarkan kerangka berpikir (teori) yang digunakan bab 2, yakni prinsip-prinsip *good corporate governance* menurut *Organization for Economic Co-Operation and Davelopment* (OECD) terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan keadilan/kesetaraan.

1. Transparansi

Dalam menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance*, terutama dalam hal transparansi yakni RSI Aisyiyah Pandaan mengadakan RAP (Rencana Anggaran Perusahaan) pada awal tahun dan LPJ (Laporan Pertanggung Jawaban) pada akhir tahun. untuk merancang program dan evaluasi kinerja tahunan. Transparansi sendiri dalam (Ridwan, 2007: 74-86) yaitu keterbukaan dalam

melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan Prinsip keterbukaan merupakan prinsip yang penting untuk mencegah terjadinya tindakan penipuan (*fraud*).

Dengan melaksanakan rapat pada awal tahun berupa RAP (Rencana Anggaran Perusahaan) pada awal tahun, hal itu menunjukkan bahwa RSI Aisyiyah Pandaan terbuka dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan untuk rencana anggaran rumah sakit kedepannya. Meskipun dalam rapat tersebut tidak melibatkan karyawan, tetapi hanya Kabag-kabag, Direktur, dan AUMKES (amal usaha majelis kesehatan) yang menaungi RSI Aisyiyah Pandaan.

Selain itu dalam hal dalam mengemukakan informasi materil dan relevan yaitu berupa LPJ (Laporan Pertanggung Jawaban) yang meliputi penyediaan laporan keuangan. Hal ini diperlukan karena laporan keuangan merupakan salah satu sarana yang dipergunakan rumah sakit untuk menjaga terlaksananya transparansi. Hal ini diperlukan karena laporan keuangan merupakan salah satu sarana yang dipergunakan rumah sakit untuk menjaga terlaksananya transparansi. Adapun *stakeholders* sebagai pemangku kepentingan dari RSI Aisyiyah Pandaan seperti pemerintah, amal usaha majelis kesehatan (AUMKES), majelis kesehatan Aisyiyah, dan Pusat Muhammadiyah.

Transparansi keuangan sangatlah penting didalam suatu perusahaan, termasuk pembublikasian laporan keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Pempublikasian laporan keuangan RSI Aisyiyah Pandaan hanyalah pempublikasian internal. Laporan keuangan hanya di publikasikan pada

pihak-pihak tertentu, didalam tingkatan *hierarki* muhamadiyah, mulai dari RSI Aisyiyah Pandaan, amal usaha majelis kesehatan Aisyiyah, pimpinan cabang Aisyiyah, pimpinan daerah Aisyiyah, pimpinan wilayah Aisyiyah, dan pusat Muhammadiyah.

Laporan keuangan yang dikeluarkan RSI Aisyiyah Pandaan selain hanya dipublikasikan ke perserikatan Muhammadiyah, juga dipublikasikan ke lembaga keuangan/BANK yang bekerja sama dengan RSI Aisyiyah Pandaan dalam pembiayaan rumah sakit. Lembaga Keuangan/BANK berhak tahu *cash flow* RSI Aisyiyah Pandaan seperti apa, sehingga RSI Aisyiyah Pandaan di anggap layak untuk bisa menjalin kerjasama dengan lembaga keuangan tersebut.

Selain dari tranparansi RAP dan LPJ, RSI Aisyiyah Pandaan juga sangat transparansi terkait pengadaan alat dan dana, penataan data, kualitas layanan dokter dan karyawan, dan juga pengalokasian dana. Setiap hari senin diadakan rapat yang membahas mengenai masalah *intern* maupun *ekstern* rumah sakit. Dan setiap rapat memiliki notulen yang akan mencatat jalannya rapat hingga hasil dari rapat tersebut. Catatan notulen tersebut akan didokumentasikan sebagai acuan rumah sakit kedepannya.

Tranparansi pada pengadaan alat dan dana rumah sakit yaitu berupa pengajuan permintaan setiap Kabag yang bertanggung jawab dan sesuai kebutuhan devisinya kepada Direktur. Kemudian permintaan tersebut dirapatkan Direktur dengan Majelis. Diterima dan tidaknya permintaan pengadaan alat dan dana tersebut diserahkan pada keputusan Majelis. Apabila permintaan tersebut tidak diterima/disetujui, maka Direktur akan merapatkan kembali dengan para

Kabag untuk merevisi permintaan yang akan diajukan ke Majelis. Segala aktivitas dan pengalokasian dana yang dilakukan oleh Direktur, Kabag, dan staf RSI Aisyiyah Pandaan harus mendapatkan persetujuan dari Majelis.

Kualitas pada layanan dokter dan karyawan/staf RSI Aisyiyah Pandaan dapat dilihat dari *job discription* yang dilakukan oleh masing-masing bagian. Seperti dokter yang melayani pasien dengan cepat dan tepat. Dan karyawan (cleaning service) yang selalu membuat rumah sakit steril dan tampak indah.

Jika dilihat dari kinerja karyawannya, maka prinsip tranparansi yang diupayakan RSI Aisyiyah Pandaan yakni menggunakan *face print* dalam penentuan kehadiran karyawan. Hal ini untuk mencegah lambatnya kerja karyawan dalam bekerja di RSI Aisyiyah Pandaan. RSI Aisyiyah Pandaan menghimbau ke karyawannya untuk mendukung pelaksanaan *good corporate governance* dari segi transparansi dengan bekerja tepat pada waktunya, sehingga tata kelola rumah sakit menjadi lebih baik dan menghasilkan peningkatan kinerja pada RSI Aisyiyah Pandaan.

2. Akuntabilitas

Keakuntabilitan RSI Aisyiyah Pandaan dapat dilihat pada struktur organisasi. Manajemen RSI Aisyiyah Pandaan telah memiliki bagian-bagian dari struktur organisasi yang jelas serta pembagian tugas dan fungsi yang memudahkan kegiatan operasional rumah sakit dalam pelayanan kesehatan. Akuntabilitas sendiri dalam (Ridwan, 2007: 76) yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Setiap bagian telah melaksanakan tugasnya dengan baik karena koordinasi yang baik pula, serta peranan seorang pemimpin yang besar, yakni Direktur. Dalam memutuskan sebuah kebijakan, setiap kepala bagian akan diajak berdiskusi untuk mendengarkan saran dan pendapatnya masing-masing. Misalnya dalam membuat perincian kegiatan pelayanan medis, Direktur akan mengajak semua kepala bagian untuk melayani pasien semaksimal mungkin.

Pelayanan medis yang dilakukan oleh RSI Aisyiyah Pandaan dalam hal ini, dapat di kategorikan POLI, unit gawat darurat (UGD), farmasi, laboratorium. Sedangkan bagian keperawatan meliputi umum, bersalin, dan gizi. Dari setiap pelayanan medis di RSI Aisyiyah Pandaan, dilayani oleh staf/tenaga ahli sesuai di bidangnya masing-masing.

RSI Aisyiyah Pandaan menempatkan karyawannya sesuai pada bidangnya masing-masing, sehingga jelaslah *job description* masing-masing karyawan. Maka, dengan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban rumah sakit akan mengakibatkan pengelolaan rumah sakit terlaksana secara efisien.

Diketahui bahwa tugas pelayanan ataupun manajemen rumah sakit harus ditangani oleh tenaga profesional. Untuk itu diperlukan adanya pelatihan pegawai sesuai dengan kebutuhan. Peneliti menyarankan agar RSI Aisyiyah Pandaan mengadakan pelatihan-pelatihan untuk menunjang staf/tenaga ahli rumah sakit dalam pekerjaan yang profesional dan tidak mengandalkan pelatihan-pelatihan yang diadakan rumah sakit lain.

3. Responsibilitas

RSI Aisyiyah Pandaan harus memiliki komitmen agar mentaati peraturan perundang-undangan yang terkait dengan operasi rumah sakit. Responsibilitas sendiri yaitu pertanggung jawaban perusahaan, merupakan kesesuaian dengan hukum dan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip korporasi yang sehat dalam pengelolaan perusahaan (Ridwan, 2007: 84).

RSI Aisyiyah Pandaan memiliki amal usaha yang sesuai dengan peraturan dan izin dari kepala dinas kesehatan (Kadiknes), RSI Aisyiyah Pandaan juga memiliki sistem informasi rumah sakit (SIRS). Dengan diadakannya SIRS di RSI Aisyiyah Pandaan, dampaknya pada kemudahan karyawan dalam mengolah dan memasukkan data rumah sakit, dengan *billing system* yang terintergrasi.

Memang pada awal penerapan SIRS di RSI Aisyiyah Pandaan dampaknya pada pasien. Pasien merasa lama dilayani, mereka tidak mengetahui bahwa data itu harus di *input* dan diolah. Bagi RSI Aisyiyah Pandaan dengan diadakannya SIRS manajemen kontrol rumah sakit lebih terkendali, seperti halnya ditemukan data pasien yang salah, staf hanya memeriksa data masuk pada tanggal pasien masuk. Begitupula dengan penentuan kamar bagi pasien baru, staf hanya memeriksa kamar data yang berkaitan dengan kamar yang masih kosong, kemudian mengirim data pasien tersebut ke bagian pelayanan medis supaya segera melakukan tindakan pemeriksaan terhadap pasien baru tersebut.

Walaupun SIRS di RSI Aisyiyah Pandaan sudah dijalankan oleh manajemen rumah sakit, tetapi RSI Aisyiyah Pandaan perlu mengadakan

pembenahan manajemen kearah yang lebih baik lagi, agar tercapai *good corporate governance* dalam meningkatkan kinerja RSI Aisyiyah Pandaan.

Direktur bersama para Kabag RSI Aisyiyah Pandaan bertanggung jawab atas keberhasilan pengurusan rumah sakit dalam rangka pencapaian tujuan yang telah disetujui. Untuk itu Kabag wajib melaksanakan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, dan tidak lepas dari pengawasan Direktur.

Dalam melaksanakan tanggung jawabnya, RSI Aisyiyah Pandaan memiliki kontribusi dalam meningkatkan pelayanan kesehatan masyarakat. RSI Aisyiyah Pandaan merupakan salah satu amal usaha kesehatan yang peduli langsung pada kesehatan masyarakat melalui pelayanan kesehatan yang memadai. Sedangkan instansi pemerintah memberikan dukungan kepada RSI Aisyiyah Pandaan dengan memperhatikan fasilitas-fasilitas pelayanan kesehatan yang dibutuhkan, memberikan bantuan proyek ke RSI Aisyiyah Pandaan berupa tiga lokal ruangan operasional.

RSI Aisyiyah Pandaan adalah amal usaha kesehatan yang terbentuk dari perserikatan Muhammadiyah, untuk pelaporan laporan keuangan hanya diperuntukkan ke jajaran Muhammadiyah dan yang berkepentingan, laporan pertanggung jawaban RSI Aisyiyah Pandaan hanya diumumkan/dipublikasikan kepada pihak internal dan sesama peserikatan Muhammadiyah. Selama tiga tahun terakhir ini keuangan RSI Aisyiyah Pandaan meningkat secara signifikan, hal ini dapat dilihat dari persentase laba yang di hasilkan yaitu 2011-2012 meningkat sebesar 75%, dan 2012-2013 meningkat sebesar 80%. Dengan meningkatnya

persentase laba yang di hasilkan oleh RSI Aisyiyah Pandaan maka laporan keuangan yang akan diajukan ke BANK untuk pembiayaan dan bekerjasama dengan RSI Aisyiyah Pandaan memiliki kepercayaan dalam menjalin hubungan kerjasama tersebut.

4. Keadilan/Kesetaraan

keadilan dapat didefinisikan secara sederhana yaitu kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Ridwan, 2007:74). RSI Aisyiyah Pandaan tidak memiliki pemegang saham, keadilan/kesetaraan dalam memenuhi hak-hak diterapkan pada staf dan pasien rumah sakit.

Penerapan pada staf melalui *reward dan punishment* (penghargaan dan sanksi) yang diterapkan secara terbuka. *reward* yang diberikan pada staf dengan kinerja yang bagus yaitu pada peningkatan premi/insentifnya. Tetapi pada staf dengan kinerja yang kurang bagus, dengan pengurangan premi/insentifnya dan juga peringatan langsung.

Selain itu keadilan yang diterapkan RSI Aisyiyah Pandaan, keadilan yang diterapkan RSI Aisyiyah Pandaan pada kebutuhan pasien, seperti kemampuan pasien yang tidak mampu dalam membayar tarif pengobatan. RSI Aisyiyah Pandaan menyediakan pemotongan harga bagi pasien yang tidak mampu. RSI Aisyiyah Pandaan juga menyiapkan SMS (*short message service*) Center untuk menampung keluhan-keluhan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan. keluhan-keluhan dari pasien tidak langsung dijawab/dibalas ke pasien, tetapi keluhan-keluhan tersebut akan dikumpulkan kemudian dirapatkan pada rapat mingguan.

Keluhan-keluhan tersebut sebagai acuan pembenahan-pembenahan manajemen RSI Aisyiah Pandaan kearah yang lebih baik.

4.2.2 Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi RSI Aisyiah Pandaan Dalam Menerapkan *Good Corporate Governance*

Dalam melaksanakan penerapan *good corporate governance* tentu tidaklah semudah yang dibayangkan. Tentunya RSI Aisyiah Pandaan menemukan hambatan-hambatan yang datang dari internal maupun eksternal rumah sakit. Hambatan yang dihadapi RSI Aisyiah Pandaan berupa perubahan sistem manajemen klinik menjadi SIRS. Adanya pergantian manajemen pada awalnya mengakibatkan keluhan-keluhan pada pasien karena lambatnya pelayanan. Tetapi setelah berjalannya waktu manajemen SIRS sangat membantu dan memudahkan RSI Aisyiah Pandaan dalam menghasilkan *good corporate governance*.

4.2.3 Peningkatan Kinerja RSI Aisyiah Pandaan Pada Penerapan *Good Corporate Governance*

Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2004:67). Dengan menerapkan *good corporate governance*, manajemen RSI Aisyiah Pandaan sangat merasakan manfaat yang didapat oleh rumah sakit.

Penerapan *good corporate governance* sendiri secara tidak langsung telah meningkatkan kinerja RSI Aisyiah karena didalam prinsip-prinsip *good corporate governance* terdapat aspek-aspek penilaian kinerja seperti, Kesetiaan, Hasil kerja,

Kejujuran, Kedisiplinan, Kreativitas, Kerjasama, Kepemimpinan, Kepribadian, Prakarsa, Kecakapan, dan Tanggung jawab.

Pengukuran kinerja dilakukan peneliti pada RSI Aisyiyah Pandaan berdasarkan dua aspek yaitu berdasarkan Kuantitas dan Kualitas.

a. Kuantitas

Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan (Mangkunegara, 2004:18). Dapat dilihat dari laporan keuangan yang dikeluarkan oleh RSI Aisyiyah Pandaan yang menunjukkan pada peningkatan laba secara signifikan, selama tiga tahun terakhir sebagai gambaran kinerja umum rumah sakit sebagai berikut:

Tabel 4.3 Gambaran Umum Laporan Keuangan RSI Aisyiyah Pandaan

Tahun	Total Aset (Rp)	Laba (Rp)	% Kenaikan Laba
2011	2.200.000.000	249.000.000	-
2012	2.350.000.000	332.000.000	75%
2013	2.400.000.000	412.000.000	80%

**) laporan keuangan tahun 2014 dalam proses audit*

Sumber: Data diolah, 2015

Berdasarkan dari tabel gambaran umum laporan keuangan RSI Aisyiyah Pandaan total asset dan perolehan laba diatas, kinerja RSI Aisyiyah Pandaan semakin membaik. Dengan meningkatnya total asset dan laba tiap tahunnya

secara signifikan, maka RSI Aisyiyah Pandaan telah menunjukkan eksistensinya dalam menjalankan amal usaha kesehatan.

Kuantitas RSI Aisyiyah Pandaan juga bisa dilihat pada sumber daya manusianya (Tabel 4.2). Sumber daya manusia berupa 5 orang dokter spesialis, 18 orang perawat, 5 orang bidan, 3 orang farmasi, 2 orang analis, dan 1 orang ahli gizi. Sedangkan sumberdaya penunjang umum berupa 5 orang staf manajemen, 1 orang inventaris/gudang, 5 orang staf administrasi/kasir, 3 orang staf *front office*, 3 orang keamanan, 1 orang sopir, dan 6 orang petugas kebersihan.

Kuantitas RSI Aisyiyah Pandaan selain dilihat dari sumber daya manusia juga dapat dilihat dari sarana dan prasarana untuk melayani pasien (Tabel 4.2). Sarana dan prasarana berupa 10 ruang perawatan dengan 17 tempat tidur, 1 ruang UGD dengan 6 tempat tidur, 1 ruang poli umum dengan 1 tempat tidur, 1 ruang laboratorium dengan 1 tempat tidur, dan 3 ruang poli spesialis dengan 2 tempat tidur.

Dengan sumber daya manusia yang profesional dan sarana dan prasarana yang memadai pada RSI Aisyiyah Pandaan, hal ini akan menunjang kuantitas yang baik di mata publik. Selain itu dengan persentase laba RSI Aisyiyah Pandaan yang terus meningkat selama tiga tahun terakhir ini, rumah sakit menyalurkan dana sosial berupa uang, dan disetorkan ke Majelis. Uang tersebut akan disalurkan untuk pengobatan gratis kepada orang yang tidak mampu.

b. Kualitas

Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa

baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran (Mangkunegara, 2004:19). Pengukuran kualitas kinerja RSI Aisyiyah Pandaan yang dilakukan peneliti adalah dengan mengetahui tingkat kenyamanan, dan tarif biaya obat yang dirasakan oleh pasien.

Pasien-pasien yang telah dilayani oleh RSI Aisyiyah Pandaan sebagian besar merasakan kenyamanan pada saat dilayani oleh karyawan RSI Aisyiyah Pandaan. Biaya/tarif pengobatanpun masih standar, maksudnya bila dibandingkan dengan rumah sakit lainnya biayanya tidak berbeda jauh. Penerapan 5S oleh RSI Aisyiyah Pandaan yaitu, salam, sapa, senyum, sopan, dan santun, sangat berperan penting bagi kenyamanan pasien.

Selain itu sumber daya manusia yaitu tenaga ahli professional yang melayani pasienpun sangat berperan pada kenyamanan pasien. Tenaga ahli tersebut berupa dokter spesialis yang siap mengobati pasien, perawat yang selalu siaga dalam merawat pasien, bidan yang selalu cakap dalam menangani proses melahirkan, farmasi yang menyiapkan obat-obatan sesuai resep pasien, analis yang siap memeriksa hasil laboratorium pasien, dan ahli gizi yang mengurus asupan makanan yang di makan oleh pasien, dan sumber daya manusia tersebut siap melayani pasien selama 24 jam.

Karyawan/staf penunjang rumah sakit seperti petugas kebersihan dan keamanan sangat berperan aktif pada kualitas RSI Aisyiyah Pandaan. Petugas kebersihan selalu membuat rumah sakit tampak bersih dan steril, hal ini tidak hanya semata-mata hanya tugas petugas kebersihan tetapi Karyawan/staf lainpun turut andil dalam menjaga kebersihan dan kesterilan RSI Aisyiyah Pandaan.

Petugas keamanan yang selalu menjaga keamananpun turut serta dalam menjaga keamanan dan kebersihan RSI Aisyiyah Pandaan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja RSI Aisyiyah Pandaan, maka RSI Aisyiyah Pandaan membangun sarana tempat pengambilan uang dengan bekerjasama dengan BANK Mandiri. Bagi RSI Aisyiyah Pandaan kerjasama tersebut untuk mendukung kelancaran transaksi pembayaran dengan pasien dan meningkatkan efisiensi operasional RSI Aisyiyah Pandaan.

Dilihat dari kinerja RSI Aisyiyah Pandaan saat ini baik dari segi kuantitas dan kualitas, mengalami kemajuan kearah yang lebih baik. Hal ini mencerminkan bahwa penerapan *good corporate governance* sangat berperan aktif dalam peningkatan kinerja RSI Aisyiyah Pandaan.