

EVALUASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA RUMAH SAKIT (Studi Pada RSUD KARDINAH Tegal)

Elisa Purwitasari
Rusdi Akbar

INTISARI

Tujuan dari penelitian ini untuk menjelaskan kesesuaian informasi dalam Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) RSUD Kardinah Tegal dan menguji indikator kinerja RSUD Kardinah dengan pendekatan OPM&M menggunakan alat bantu berfikir logis dengan cetak biru kinerja (*Performance Blueprint*). Analisis ini menggunakan model yang terdiri dari analisis *logic model* dan *four quadrant analysis* dalam mengevaluasi implementasi sistem SAKIP RSUD Kardinah Tegal.

Analisis *logic model* dilakukan untuk melihat kesesuaian informasi dokumen perencanaan hingga pelaporan yang terdiri dari RENSTRA, RENJA, Ketetapan Kinerja, dan LAKIP. *Four Quadrant Analysis* dilakukan dalam menguji indikator kinerja dengan mendesain peta indikator yang akan menunjukkan indikator kinerja RSUD Kardinah Tegal berada dalam katagori upaya (kuantitas/kualitas) atau hasil (kuantitas/kualitas). Metode penelitian dilakukan dengan menganalisis data dan wawancara sebagai alat untuk penambahan informasi. Selanjutnya dari hasil evaluasi, dibuatlah suatu kesimpulan dengan menunjukkan keterbatasan yang ada dan memberikan saran-saran perbaikan kepada pihak RSUD Kardinah Tegal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum sepenuhnya menunjukkan kesesuaian informasi antara dokumen SAKIP. Hasil dari *four quadrant analysis* menunjukkan bahwa indikator kinerja RSUD Kardinah Tegal masih berorientasi pada kualitas dari upaya dalam memberikan pelayanan (*service delivery outcomes*) dan belum berbasis pada hasil (*community outcomes*).

Kata Kunci: indikator kinerja, *new public managemen* (NPM), *logic models*, OPM&M, *Performance Blueprint*, Teori Isomorfisma,

LATAR BELAKANG MASALAH

Instruksi Presiden yang dikeluarkan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) merupakan awal tuntutan pemerintah kepada organisasi khususnya sektor publik untuk meningkatkan dan memperbaiki kualitas kinerja organisasi. Instruksi tersebut berisi bahwa para pimpinan organisasi pemerintah berkewajiban menyampaikan pencapaian kinerja organisasinya. Putra (2015) menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan *good governance*, sistem pengukuran kinerja merupakan suatu

hal penting untuk meningkatkan akuntabilitas pemerintah. Salah satu wujud reformasi dari organisasi sektor publik untuk mewujudkan *good governance* adalah dengan adanya konsep *New Public Management* (NPM). Konsep *New Public Management* atau NPM menjadi sebuah pola pikir baru untuk menjalankan proses pengelolaan yang bertanggung jawab, dimana pemerintah berorientasi pada hasil (*result oriented government*), bukan berorientasi pada input atau masukan. Hal tersebut menyebabkan perlunya suatu pertanggungjawaban logis atas

keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi publik di tiap Pemerintah Daerah yang berfokus pada kinerja. Pelaporan kinerja menjadi salah satu wadah bagi masyarakat untuk mengetahui bagaimana kinerja sesungguhnya organisasi sektor publik untuk mewujudkan akuntabilitas organisasi publik.

Mahsun (2013) mendefinisikan akuntabilitas sebagai kewajiban pihak pemegang amanah (*agent*) untuk memberikan pertanggungjawaban, menyajikan, melaporkan, dan mengungkapkan segala aktivitas dan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada pihak pemberi amanah (*principal*). Keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah menjadi pertimbangan utama para entitas untuk menyusun laporan pertanggungjawaban dari pelaksanaan APBN/APBD. Namun seiring berjalannya waktu, peraturan tersebut disesuaikan kembali dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Peraturan Pemerintah tersebut berisikan tentang pedoman atas kewajiban organisasi sektor publik baik pusat maupun daerah dalam membuat sebuah pelaporan yang mencerminkan kinerja sebenarnya sebagai wujud pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam hal transparansi dan akuntabilitas.

Laporan Akuntabilitas
Instansi Pemerintah (LAKIP)

merupakan suatu media hubungan kerja organisasi yang berisi informasi dan data yang telah diolah sebagai wujud pertanggungjawaban tertulis suatu organisasi instansi Pemerintah. LAKIP disusun untuk mewujudkan akuntabilitas seseorang atau pimpinan kolektif lembaga/ instansi kepada pihak-pihak yang memberi mandat/ amanah. (Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, 2001, Lembaga Administrasi Negara dan BPKP).

Putri (2015) menjelaskan bahwa pada dasarnya LAKIP sangat diperlukan untuk menilai kinerja instansi pemerintah serta dapat digunakan sebagai perbaikan dalam mengambil keputusan. Namun terkadang ekspektasi dengan realita berbanding terbalik, yakni ketika harapan yang begitu besar bahwa LAKIP menjadi suatu penilaian yang berdasarkan atas kesadaran penuh arti pentingnya laporan bagi peningkatan kinerja instansi pemerintah, tapi pada kenyataannya penyusunan laporan kerja tersebut dinilai lebih disebabkan adanya peraturan pemerintah yang mengharuskan untuk membuatnya. Penelitian yang dilakukan oleh Akbar *et al.* (2012) mengenai pengukuran kinerja di lingkungan pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan bahwa pengembangan dan penggunaan indikator kinerja berhubungan secara signifikan dengan keinginan memenuhi persyaratan legislatif dan komitmen manajemen. Proses birokrasi ini diprediksikan muncul sebagai akibat dari adanya isomorfisma kelembagaan. DiMaggio dan Powell (1983) menjelaskan bahwa isomorfisma kelembagaan memiliki

tiga tekanan, yaitu koersif, mimetik, dan normatif. Kepatuhan atas peraturan dari pemerintah pusat menunjukkan bahwa isomorfisma berfokus pada tekanan koersif di dalam organisasi sektor publik.

Cavalluzzo dan Ittner (2004) menyatakan kesulitan dalam memilih dan menginterpretasikan matrik kinerja yang sesuai untuk mengukur aktifitas yang sulit diukur sehingga menjadi penghalang utama inovasi sistem pengukuran kinerja. OPM&M ini merupakan sebuah kerangka cetak biru kinerja (*performance blueprint*) dimana pengembangan model logika (*logic model*) yang dijabarkan kembali dengan menggabungkan dengan empat kuadran milik Mark Friedman.

Longo (2002) mengasumsikan bahwa OPM&M dan cetak biru kinerja terbukti menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kecakapan individu maupun organisasi dalam hal pengukuran kinerja sekaligus menjadi salah satu upaya mengatasi permasalahan buruknya kinerja instansi pemerintah. RSUD Kardinah Tegal merupakan organisasi PPK BLUD yang wajib menjalankan sistem akuntabilitas kinerja untuk melaksanakan kegiatan pembangunan daerah. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah masih ada beberapa indikator kinerja utama (IKU) RSUD Kardinah yang masih belum tercapai targetnya. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengevaluasi pengukuran kinerja pada RSUD Kardinah menggunakan pendekatan *Ongoing Performance Management and Measurement* (OPM&M) dengan alat analisis

berupa perluasan model logika (*Logic Model*) menggunakan empat kuadran milik Mark Friedman atau dikenal dengan sebutan *Performance Blueprint*. Selanjutnya untuk mengidentifikasi informasi lebih dalam adanya isomorfisma kelembagaan, dilakukan wawancara mendalam terhadap para pelaku implementasi sistem pengukuran kinerja yang ada di RSUD Kardinah Kota Tegal.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut Rogers (dalam Mahmudi, 2013), kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Mahsun (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategik suatu organisasi. Keban (2003), kinerja dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan. Sehingga diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan, program, maupun kebijakan suatu organisasi terkait dengan tujuan strategik organisasi.

Untuk memperoleh hasil pencapaian kinerja, maka diperlukan kegiatan pengukuran kinerja. Mahmudi (2013)

mengemukakan bahwa pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Menurut Mardiasmo (2009), sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non-finansial. Adanya pengukuran kinerja tentu saja bertujuan untuk tiga maksud seperti yang dikemukakan Mardiasmo (2009) dalam bukunya, yakni: (1) Untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. (2) Untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan, dan (3) Untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Teori NPM (*New Public Manajemen Theory*)

NPM menjadi suatu teori baru yang dikembangkan oleh manajemen publik dimana konsep NPM lebih memberikan kontribusi positif melalui pengukuran kinerja yang berorientasi pada ekonomi, efisiensi, dan efektifitas. Hughes, dkk dalam mahmudi 2013 mengatakan bahwa:

“NPM merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa manajemen sektor swasta lebih baik jika dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan

teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam sektor publik, seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi tender, dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik”.

NPM menawarkan sebuah metode baru dalam mengelola organisasi sektor publik dengan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik. Konsep lama manajemen publik yang biasa disebut administrasi publik mengandung pengertian yakni mengikuti prosedur-prosedur, aturan, dan perintah, sedangkan konsep NPM mengartikan sebagai pencapaian hasil atau tujuan. Philcher (2011):

“The development of NPM was seen as a means by which to enhance accountability and transparency of governments and this, in turn, required financial information that was more comparable, relevant and useful for decision-making within the public sector.”

Teori Isomorfisma Kelembagaan (*Isomorphism theory*)

Menurut DiMaggio dan Powell (1983), teori isomorfisma mengkritik teori ekonomi yang terlalu rasional, yakni menjelaskan struktur dan fungsi sebuah organisasi selalu dengan ukuran efisiensi. Isomorfisma memiliki dua tipe, yaitu isomorfisma kompetitif yang berkaitan dengan kompetisi pasar, dan isomorfisma kelembagaan yang berkaitan dengan kompetisi organisasi untuk mendapatkan dukungan politik dan legitimasi kelembagaan (Akbar, 2012)

DiMaggio dan Powell (1983) mengidentifikasi isomorfisma kelembagaan memiliki tiga jenis yaitu isomorfisma koersif, isomorfisma mimetik, dan isomorfisma normatif. Isomorfisma koersif adalah proses dimana organisasi tunduk pada tekanan, baik formal maupun informal untuk mengadopsi fitur atau sifat tertentu karena paksaan yang berakar dari pengaruh politik dan masalah legitimasi. Untuk isomorfisma mimetik sendiri merupakan proses imitasi, atau hasil meniru suatu organisasi terhadap organisasi lain. Hal ini terjadi karena adanya ketidakpastian yang tinggi. Sedangkan isomorfisma normatif yaitu proses perubahan karena adanya tuntutan untuk mencapai standar profesionalisme.

Logic Models

Indrawati (2015), istilah *Logic Model* muncul pertama kali pada tahun 1979 oleh Joseph S. Wholey dalam bukunya “*Evaluation: Promise and Performance*”. Knowlton dan Philips (2013) mengatakan:

“*Logic Models are a visual method of presenting an idea. They offer a way to describe and share an understanding of relationship (or connection) among elements necessary to operate a program or change effort.*”

Knowlton dan Philips (2013) juga menyebutkan bahwa dengan menggunakan *Logic Model* yang sistematis ketika mendesain, merencanakan, mengkomunikasikan, serta mengevaluasi, maka hal tersebut akan memberikan kontribusi baik bagi individu maupun organisasi.

Friedman (2005), semua sistem akuntabilitas kinerja (*performance*

accountability) ditetapkan dengan cara ukuran (*indicator*) kinerja dikategorikan, diseleksi, dan digunakan. Indikator kinerja tersebut kemudian dianalisis melalui pemikiran kelompok kuantitas (*quantity*) dan kualitas, serta dari upaya (*effort*) dan hasil/dampak (*effect*).

OPM&M (Ongoing Performance Management & Measurement) atau Performance Blueprint

Ongoing Performance Management & Measurement (OPM&M) merupakan pendekatan yang digunakan untuk melihat apakah terdapat hubungan logika sebuah program dan untuk mengevaluasi sebuah program. (Longo, 2002). OPM & M menjadi sangat dikenal karena metode pendekatan yang sesuai dan komprehensif dengan menggunakan model logika inovatif dan perluasan. Model tersebut menggunakan alat yang disebut *Performance Blueprint*.

Performance Blueprint merupakan penyempurnaan model logika sederhana dengan pendekatan empat kuadran (*four quadrant*) milik Mark Friedman dalam hal pengukuran kinerja. Friedman (2005) mengatakan bahwa semua sistem akuntabilitas kinerja (*performance accountability*) ditetapkan dengan cara ukuran (*indicator*) kinerja dikategorikan, diseleksi, dan digunakan. Indikator kinerja tersebut kemudian dianalisis melalui pemikiran kelompok kuantitas (*quantity*) dan kualitas, serta dari upaya (*effort*) dan hasil/dampak (*effect*).

Gambar Friedman's four Quadrant Approach

	Quantity	Quality
Effort	How much did we do?	How well did we do it?
Effect	#	%

Sumber: Friedman (2005)

Friedman (2005) menggambarkan susunan empat kuadran pengukuran kinerja yang dikombinasikan pada tiga kategori, yakni: *How much did we do?* *How well did we do it?* *Is anyone better off?*. Empat kuadran tersebut didesain oleh Friedman guna mengukur indikator kinerja. Pertama-tama indikator kinerja akan diseleksi berdasarkan upaya (*effort*) dan hasil (*effect*), kemudian dipecah lagi untuk dikelompokkan ke dalam kategori kualitas (*quality*) dan kuantitas (*quantity*).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Pemilihan pendekatan metode kualitatif dilakukan dengan alasan dapat mengeksplorasi secara mendalam dan lebih rinci mengenai pengalaman dan perspektif seseorang sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi isu atau fenomena dari perspektif yang diberikan partisipan. (Hennink et al, 2012).

Jenis dan Sumber Data

Data penelitian yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Data Primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung melalui obyek penelitian, yakni RSUD Kardinah Kota Tegal melalui wawancara mendalam. Partisipan yang akan diwawancarai adalah pejabat struktural yang sekiranya mampu memberikan informasi terkait dengan penelitian. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh dari arsip dan dokumen yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti dan berasal dari RSUD Kardinah Kota Tegal.

Teknik Pengumpulan Data dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dengan melakukan riset lapangan dan riset kepustakaan. Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa model logika yang diperluas untuk menguji kesesuaian dan keterkaitan informasi yang tertera dalam dokumen perencanaan strategis RSUD Kardinah Tegal. Setelah dilakukannya analisis menggunakan model logika, alat selanjutnya yang digunakan adalah analisis empat kuadran. Analisis empat kuadran bertujuan untuk melihat apakah indikator kinerja telah berorientasi pada hasil atau hanya masih berada dalam tataran upaya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang membutuhkan beberapa tahapan analisis. Berdasarkan metode dan alat analisis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka berikut ini adalah tahapan yang akan dilakukan: (1) Analisis Model Logika, (2) Analisis Indikator Kinerja, (3) Peta Indikator Kinerja, (4) Analisis Deskriptif atas

Proses Pengolahan Data, (5) Analisis Hasil Wawancara, (6) Penarikan Kesimpulan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Alur Logika

RSUD Kardinah Kota Tegal dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerjanya terlihat sudah baik. Namun berdasarkan analisis, dalam pembuatan rencana strategis, RSUD Kardinah menyusun dua dokumen rencana strategis, yakni Rencana Strategis (RENSTRA) dan Rencana Strategis Bisnis (RSB). Bentuk dari RENSTRA dan RSB adalah hampir sama dimana keduanya menjelaskan rencana strategis organisasi pada lima tahun kedepan yakni tahun 2014-2019. Pada intinya RENSTRA dan RSB disusun dengan tujuan yang sama, yakni memaparkan rencana strategis lima tahun mendatang RSUD Kardinah Kota Tegal. Hal yang membedakan dari kedua dokumen tersebut yakni struktur penulisan daftar isi. RENSTRA merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), sehingga RSUD Kardinah wajib menyusun dokumen tersebut. Sedangkan RSB merupakan rencana strategis yang wajib disusun oleh SKPD BLUD. Dikarenakan RSUD Kardinah adalah bentuk dari SKPD dengan PPK BLUD, maka RSUD Kardinah juga wajib menyusun RSB. Setelah dilakukannya analisis menggunakan model logika, dokumen perencanaan telah cukup menunjukkan kesesuaian jumlah komponen RENSTRA, dimana komponen visi, misi, tujuan, dan sasaran sama-sama berjumlah tiga. Namun berdasarkan hasil analisis pada RENSTRA, terdapat

ketidaksesuaian antara sasaran dan indikator sasaran dengan Misi dan tujuan nomor dua. Sasaran dan indikator sasaran yang tidak berhubungan dengan misi maupun tujuan akan berpengaruh pada sulitnya pencapaian kinerja organisasi yang efektif dimana penggunaan indikator yang tidak sesuai dengan program dan kegiatan.

Hasil analisis lain yang ditemukan yaitu tidak dijelaskannya program dan kegiatan dari tujuan RENSTRA nomor dua pada RENJA. Selain itu di dalam RENJA, program dan kegiatan yang akan dilaksanakan di tahun 2015 tidak dijabarkan secara rinci. Padahal RENJA yang baik akan menguraikan program dan kegiatan serta indikator kinerjanya bersamaan target capaian dan nilai pagu indikatif/dana. Namun untuk dokumen penetapan kinerja dan laporan kinerja, kedua dokumen tersebut telah menunjukkan kesesuaian informasi, dimana sasaran strategis, dan indikator kinerja utama yang digunakan telah sama dengan rencana strategis.

Analisis Empat Kuadran Friedman

Hasil analisis empat kuadran milik Friedman menunjukkan bahwa indikator kinerja yang terdapat dalam dokumen pelaporan sebagian besar masih berada pada kuadran 2, yakni pada kuadran Kualitas Upaya. Hal ini mengartikan bahwa penentuan indikator kinerja RSUD Kardinah masih berorientasi pada aspek upaya penyediaan pelayanan. Pada intinya RSUD Kardinah masih berfokus pada berapa jumlah presentase jasa yang diberikan kepada masyarakat. Selain itu, prosentase pencapaian SPM pada Tahun 2015 hanya mencapai 63,10% dan belum sepenuhnya tercapai. Belum tercapainya target kinerja

dapat disebabkan oleh dua faktor. Pertama penentuan indikator kinerja berdasarkan SPM dan yang kedua terkait sumber daya manusia yang ada kurang mengerti arti pentingnya penentuan indikator kinerja bagi rumah sakit. Indikator yang digunakan RSUD Kardinah dalam menyusun laporan kinerja merupakan indikator yang mengacu pada SPM dan RPJMD Kota Tegal. Hal tersebut semakin kuat membuktikan adanya tekanan isomorfisma dengan proses penyesuaian organisasi jenis koersif. Proses penyesuaian diri jenis koersif ini menunjukkan bahwa organisasi mengadopsi fitur tertentu karena paksaan atau tekanan baik formal maupun informal. RSUD Kardinah mengambil indikator kinerja dalam SPM yang berasal dari regulator pemerintah sebagai indikator kinerja dalam pelaporan kinerjanya. Kekuatan memaksa dari pemerintah daerah diberikan agar organisasi khususnya RSUD Kardinah mengadopsi struktur dan teknik pelaporan yang sama dengan SKPD lainnya. Perubahan yang dihasilkan dari kekuatan-kekuatan koersif terjadi ketika sebuah organisasi pada faktor-faktor politik seperti peraturan, hukum, dan sanksi yang terlibat. Sedangkan perubahan yang ditimbulkan dari kekuatan koersif tidak akan membuat organisasi menjadi lebih efektif.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis data dan pembahasan pada Bab IV, maka hasil analisis tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Sistem pengukuran kinerja RSUD Kardinah belum menunjukkan

hubungan logis dimana masih ada ketidaksesuaian pada dokumen RENSTRA pada bagian sasaran dan indikator sasaran. Selain itu tidak dijelaskan program dan kegiatan dari tujuan RENSTRA nomor dua pada RENJA. Program dan kegiatan RENJA juga belum dijelaskan secara rinci. Penetapan kinerja dan LAKIP telah menunjukkan kesesuaian informasi dengan dokumen RENSTRA. hanya saja, pelaporan kinerja RSUD Kardinah mengacu pada RSB. Lain halnya RENJA yang mengacu pada RENSTRA.

2. Pengujian indikator kinerja menggunakan metode alat cetak biru kinerja (*performance blueprint*) menunjukkan bahwa indikator kinerja pada LAKIP RSUD Kardinah masih berorientasi pada kuadran dua yakni kualitas upaya. Hal ini menjelaskan bahwa RSUD Kardinah masih berfokus pada berapa jumlah presentase jasa yang diberikan kepada masyarakat.

Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada evaluasi sistem pengukuran kinerja atas dokumen RENSTRA periode tahun 2014-2019, Rencana Kerja tahun 2015, Ketetapan Kinerja tahun 2015, dan LAKIP tahun 2015 RSUD Kardinah Tegal.
2. Penelitian hanya dilakukan di RSUD Kardinah Kota Tegal, sehingga hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara umum untuk rumah sakit atau satuan kerja lainnya.

Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, maka penulis memberikan rekomendasi berikut, sebagai masukan untuk perbaikan di RSUD Kardinah Kota Tegal.

1. Dalam penyusunan rencana strategis di tahun 2014-2019, apabila RSUD Kardinah menyusun dua rencana strategis yakni antara Rencana Strategis (RENSTRA) dengan Rencana Strategis Bisnis (RSB), sebaiknya ditelaah kembali komponen-komponen didalamnya agar menunjukkan kesesuaian antara dua dokumen tersebut.
2. Melakukan tinjauan ulang rencana kerja (RENJA) RSUD Kardinah tahun 2015 khususnya bagian program dan kegiatan. Untuk mengatasi masalah ketidaksesuaian komponen-komponen, penulis memberikan rekomendasi agar RSUD Kardinah menggunakan kerangka berpikir logis (*Logic Model*) dengan alat cetak biru kinerja (*performance blueprint*) sehingga mampu menyediakan informasi yang memiliki hubungan logis antara dokumen perencanaan dan pelaporan.
3. Sebaiknya RSUD Kardinah menentukan dan menetapkan sendiri program dan kegiatan serta indikator kinerja rumah sakit. Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif maupun kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian kinerja. Dan indikator yang baik adalah menentukan sendiri indikator pengukuran kinerjanya sesuai karakteristik perusahaan. Hal itu menimbang karena setiap perusahaan memiliki ciri khas

tersendiri seperti potensi yang dimiliki organisasi, kesempatan, keunggulan, tantangan, kapasitas sumber daya, dana, sarana dan prasarana, serta kebijakan organisasi. Oleh sebab itu indikator kinerja harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi tergantung unsur-unsur apa dari organisasi yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan. Selain itu, sebaiknya penyusunan dokumen perencanaan dan pelaporan tidak hanya atas pertimbangan utama dalam memenuhi kewajiban sebagai SKPD dan SKPD BLUD, namun juga mempertimbangkan tujuan keefektifitasan dan efisiensi RSUD Kardinah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Rusdi, Robyn A. Pilcher, dan Brian Perrin. 2012. *Performance Measurement in Indonesia: The Case of local Government*. Pacific Accounting Review, Vol. 24 Iss: 3 pp. 262 – 291
- Akbar, Rusdi, Robyn A. Pilcher, dan Brian Perrin. 2015. *Implementing Performance Measurement Systems*. Qualitative Research in Accounting & Management, Vol. 12 Iss: 1 pp. 3 – 33.
- Aristiowati, Ika. 2015. *Evaluasi Rencana Kerja dan Kegiatan Organisasi Sektor Publik Studi pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia*. Unpublished Thesis S2. Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.

- Braun, V. dan Clarke, V. 2006. *Using Thematic Analysis In Psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). Pp. 77-101. ISSN 1478-0887.
- Cavalluzzo, Ken S., dan Christopher D. Ittner. 2004. *Implementing Performance Measurement innovations: evidence from government*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 24, pp 243-267.
- Creswell, J.W., 2012, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 4nd Edition, Sage.
- DiMaggio, Paul J., dan Walter W. Powell. 1983. *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, Vol. 48, No.2, pp. 147-160.
- Friedman, Mark. 2005. *Trying Hard is Not Good Enough: How to Produce Measurable Improvements for Customers and Communities*. FSPI Publishing, Washington. D.C.
- Hennink, Monique., Hutter, Inge. and Bailey, Ajay. 2012. *Qualitative Research Methods*, 2nd ed, SAGE Publications, India: Sage Publications, Inc.
- <http://depkes.go.id>, (diakses tanggal 7 Juni 2015).
- Indrawati, Kristina K. 2016. *Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja*. *Unpublished Thesis S2*. Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Indriani, Saptari. 2015. *Hubungan antara Pengembangan Indikator Kinerja dengan Peningkatan Kinerja di Pemda DIY*. *Unpublished Thesis S2*. Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Instruksi Presiden RI Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Philcher, Robyn. 2011. *Implementing IFRS in Local Government: Institutional Isomorphism as NPM Goes Mad?*. *Local Government Studies*, Vol. 37, No. 4, 367-389.
- Keban, Jeremias T. 2003. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik : Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta : Penerbit Gava Media.
- Kellogg, W.K. 2004. *Logic Model Development Guide*. Battle Creek, Michigan.
- Knowlton, L. W. & Phillips, C.C. 2013. *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results* (2nd Edition), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kusumaningrum, Sheila. 2015. *Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja*. *Unpublished Thesis S2*. Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.

- Longo, Paul J. 2002. *The Performance Blueprint: An Integrated Logic Model Developed to Enhance Performance Measurement Literacy: The Case of Performance-Based Contract Management*. Paper presented at the Annual Meeting of American Evaluation Association, Arlington, VA.
- Magister Akuntansi, 2014. *Panduan Pedoman Umum Penulisan Tesis MAKSI UGM*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada.
- Magister Akuntansi, 2016. *Panduan Pedoman Umum Penulisan Tesis MAKSI UGM*, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada.
- Mahmudi. 2013. *Manajemen Sektor Publik*, Edisi Revisi, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mahsun, Mohammad. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama – Cetakan Keempat, Yogyakarta: BPFE Fakultas Ekonomi UGM.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Modul Sosialisasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2001 Lembaga Administrasi Negara dan BPKP.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Diterbitkan oleh PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Ohio Departemen of Job and Family Services dan ILGARD – Ohio University. 2002. *Setting Outcomes, Measuring Results*. Dalam *Workshop on Performance Measurement*, Ohio. Ohio University.
- Peraturan Daerah Kota Tegal Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Lembaga Teknis Daerah dan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Tegal.
- Peraturan Daerah Kota Tegal Nomor 30 Tahun 2008.
- Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2014 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Tegal Tahun 2014-2019.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 249 Tahun 2011 Tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 Tentang Organisasi Perangkat Daerah.

- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Walikota Tegal Nomor 39 Tahun 2008 Tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM) RSUD Kardinah.
- Putra, Indra M. 2015. *Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja (Studi pada RSUD Muntilan)*. Unpublished Thesis S2. Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Putri, Windi N, 2015. *Evaluasi Penyusunan Indikator Kinerja (Studi pada Balai Besar Wilayah Sungai Serayu Opak)*. Unpublished Thesis S2. Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Susilo, Wahid, 2015. *Peranan Informasi Akuntansi Keuangan sebagai Alat Akuntabilitas Internal, Evaluasi Kinerja Keuangan dan Pengambilan Keputusan Keuangan Pada Instansi Pemerintah Pusat*. Unpublished Thesis S2. Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang No.44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit.
- Zein, Meizanti.L. 2014. *Evaluasi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja (studi pada Dinas Bangunan dan Aset Daerah Yogyakarta)*. Unpublished Thesis S2. Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.