

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) KOTA BAUBAU

Oleh:
Ismaniar Ismail
(Dosen STISIP Muhammadiyah Sinjai)

Abstrak

Peningkatan kinerja dilakukan agar tujuan-tujuan organisasi secara berkesinambungan dapat tercapai dengan baik maka organisasi perlu memilih dan memilah strategi yang tepat untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja organisasi RSUD Kota Baubau. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data ditempuh melalui pengamatan, wawancara dan dokumentasi terhadap informan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Proses analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Penyusunan strategi peningkatan kinerja RSUD Kota Baubau disusun berdasarkan sistem manajemen kinerja, meliputi perencanaan kinerja, implementasi, umpan balik/monitoring dan evaluasi kinerja. Selain itu, strategi kinerja juga tetap mengacu pada rencana strategi rumah sakit. Namun demikian, strategi yang disusun RSUD Kota Baubau tidak dijabarkan dengan lebih spesifik sehingga menghambat pencapaian kerja yang diinginkan.

Kata kunci: Strategi, Kinerja Organisasi, Manajemen Kinerja

Abstract

Improved performance is done so that organizational goals can be achieved on an ongoing basis with both the organization will need to select and sort out appropriate strategies to achieve the desired performance. This study aimed to analyze the organization's performance improvement strategy RSUD Baubau City. This study used a qualitative approach. Data collection pursued through observation, interviews and documentation of the informants who are directly involved in the implementation of these activities. The process of data analysis include data reduction, data presentation, and conclusion. The results showed that: Preparation of performance improvement strategy RSUD Baubau City compiled based performance management system, including performance planning, implementation, feedback / monitoring and performance evaluation. In addition, the strategy performance is also still refers to the strategic plan of the hospital. Nevertheless, the strategy was not elaborated RSUD Baubau City with more specific.

Keywords: Strategy, Performance Management, Organization Performance.

A. PENDAHULUAN

Kinerja organisasi di sektor publik merupakan salah satu bagian agenda reformasi manajemen sektor publik atau yang dikenal dengan istilah *New Public Manajemen* (NPM). Dalam konsep NPM, organisasi sektor publik dituntut *mereform* kebiasaannya mengikuti organisasi sektor swasta. Menurut Thoha (2011), dengan *mereform* kebiasaan kinerja sektor publik maka kebiasaan disektor publik akan menjadi berorientasi pada *market place* dan dipacu untuk berkompetisi secara sehat serta lebih berorientasi pada publik. Selain itu, menurut Mahmudi (2010), hal ini dilakukan untuk mewujudkan *good cooperate* dan *public governance*.

Dalam LAN RI (2000), kinerja organisasi sektor publik didefinisikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi dan misi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Berkaitan dengan kinerja, kebanyakan organisasi sektor publik di Indonesia dapat dikatakan belum mampu mencapai hasil yang optimal. Dalam penelitian Rengifurwain (2009), di Kantor Inspektorat Provinsi Maluku, menunjukkan bahwa ketidakoptimalan kinerja disebabkan oleh berbagai faktor diantaranya ketidakjelasan tujuan organisasi, kemampuan SDM yang minim, penganggaran, dan lain sebagainya. Melihat kondisi ini maka organisasi publik perlu untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya melalui serangkaian strategi (cara) yang tepat agar kinerjanya optimal.

Berkenaan dengan hal tersebut, strategi perbaikan dan peningkatan kinerja pada hakekatnya

dapat dilakukan melalui proses manajemen kinerja. Sebab, manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Menurut Armstrong dalam Wibowo (2014), manajemen kinerja adalah serangkaian aktivitas dan proses yang saling berhubungan yang diperlukan secara holistik sebagai komponen utama dan terintegrasi dari pendekatan organisasi dalam mengelola kinerja melalui orang dan mengembangkan keterampilan dan kapabilitas *human capitalnya* sehingga meningkatkan kapabilitas organisasional dan pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan. Bacal (2005), memaparkan bahwa proses manajemen kinerja itu bukan hanya sebatas pada perencanaan kinerja, implementasi saja akan tetapi pada proses evaluasi/ umpan balik kinerja juga.

Perkembangan teknologi modern di dunia kesehatan begitu pesat ditambah lagi tuntutan masyarakat yang semakin meningkat terhadap mutu pelayanan kesehatan dan pertumbuhan kunjungan pasien yang selalu meningkat serta hadirnya rumah sakit swasta yang menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Baubau untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya agar dapat berkompetitif dalam menangkap peluang pasar. Oleh karena itulah, RSUD Kota Baubau perlu memilah dan memilih strategi yang tepat agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Selain itu, hal ini juga dilakukan sebagai upaya pengembangan rumah sakit ke depannya sebagai pusat rujukan wilayah kepulauan yang profesional dan terjangkau di Provinsi Sultra.

Pada dasarnya, upaya perbaikan dan peningkatan kinerja RSUD Kota Baubautelah dilakukan sejak 2008 melalui serangkaian strategi-strategi,

diantaranya: *pertama*, merelokasi RSUD Kota Baubau. *Kedua*, melakukan kerjasama dengan beberapa institusi/organisasi seprofesi. *Ketiga*, penyesuaian struktur organisasi rumah sakit. *Keempat*, melaksanakan standar operasional prosedur layanan medis dan administrasi. *Kelima*, melakukan perubahan status RSUD dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Namun demikian, meskipun berbagai strategi perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja telah dilakukan akan tetapi kinerja RSUD Kota Baubau belum menunjukkan hasil yang optimal. Berdasarkan data RSUD Kota Baubau (2013), dari 4 cakupan bidang kinerja pelayanan kesehatan RSUD Kota Baubau, yaitu cakupan pelayanan medis, status pembayaran, asal daerah pasien dan tingkat efisiensi rumah sakit, rata-rata menunjukkan penurunan kinerja. Sedangkan dari cakupan bidang keuangan, kinerja RSUD Kota Bau-Bau juga belum menunjukkan hasil yang baik. Ini dapat dilihat dimana indikator *sales growth* mengalami penurunan sebesar -10,91% dan tingkat kemandirian keuangan menunjukkan RSUD masih membutuhkan subsidi 60% dari total biaya untuk penyelenggaraan pelayanan rumah sakit. Selain itu, ketidakefektifan kinerja RSUD Kota Baubau juga dipicu dari kurangnya sarana dan prasarana yang memadai sehingga memunculkan ketidakpuasan masyarakat terhadap kinerja rumah sakit.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisa strategi peningkatan kinerja organisasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Baubau.

B. METODOLOGI PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif digunakan dengan alasan bahwa penelitian kualitatif tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Dengan kata lain, penelitian kualitatif menurut Taylor dan Bagon dalam Suyanto & Sutinah (2005), sebagai penelitian yang menghasilkan data deskriptif dari fenomena yang diteliti.

2. Waktu dan Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian tentang strategi peningkatan kinerja organisasi ini dilaksanakan di RSUD Kota Baubau dengan estimasi waktu pelaksanaannya daribulan Juni-Agustus 2015.

3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan

Data

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui informan, yakni dengan informan terkait langsung dalam kegiatan pengelolaan parkir, yaitu pihak RSUD Kota Baubau yang terdiri dari Direktur Umum, Kepala Bagian Tata Usaha, Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Data juga diperoleh melalui peristiwa atau fenomena yang terjadi dilokasi penelitian. Sumber data yang lainnya, yakni dokumen-dokumen yang berkaitan dengan fokus penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan Creswell (2010), yakni wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi.

4. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada beberapa tahapan yang terdiri atas pengumpulan informasi melalui wawancara terhadap informan dan observasi langsung lapangan, mereduksi data dan penyajian data. Pada tahap

akhir, peneliti melakukan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing/verification*).

C. HASIL PENELITIAN

Strategi peningkatan kinerja organisasi RSUD Kota Baubau pada dasarnya disusun berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahunan rumah sakit. Proses penyusunan strategi tersebut berkenaan dengan proses manajemen kinerja yang ada di rumah sakit, yaitu perencanaan kinerja, implementasi, umpan balik/monitoring dan evaluasi kinerja.

Perencanaan kinerja yang dilakukan di RSUD Kota Baubau disusun berdasarkan hasil evaluasi kinerja sebelumnya dan mengacu pada rencana strategis RSUD yang dijabarkan dalam bentuk visi misi serta tujuan RSUD Kota Baubau. Perencanaan kinerja RSUD Kota Baubau terdiri dari penetapan terkait sasaran, target/indikator kinerja serta kompetensi dan atribut kinerja yang disepakati guna mencapai visi dan misi RSUD yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sasaran kinerja yang ditetapkan RSUD Kota ini disusun berdasarkan perumusan rencana strategis rumah sakit yang dilakukan dengan mengacu pada analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dan kemudian dianalisis lebih lanjut dengan pola dasar asumsi strategis empat perspektif *balance score card*. Selain itu, untuk mendukung pencapaian target kinerja tersebut, RSUD Kota Baubau juga menetapkan kompetensi dalam perencanaan kinerjanya. Kompetensi ini meliputi pengetahuan, kemampuan dan sikap yang dimiliki oleh pegawai yang dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan.

Setelah perencanaan kinerja disusun maka langkahselanjutnya adalah pengimplementasian rencana kinerja tersebut. Dalam tahap ini pimpinan

RSUD Kota Baubau mengkoordinir semua pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan bidang tugas yang telah ditetapkan. Selain itu, untuk memaksimalkan kinerja serta memotivasi pegawai, RSUD Kota Baubau juga menerapkan sistem pemberian *reward* berdasarkan kerja yang telah dilakukan. Serta melakukan berbagai pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk pegawai agar bisa memaksimalkan pengetahuan dan kemampuannya dalam upaya mencapai sasaran dan target kinerja yang diharapkan.

Tahap ketiga dalam penyusunan strategi, yaitu melakukan monitoring dan umpan balik (*feedback*). Monitoring dilakukan untuk memonitor kinerja pegawai sehingga sesuai dengan sasaran dan tujuan organisasi. Sedangkan *feedback* merupakan suatu proses yang dilakukan oleh pimpinan dalam suatu organisasi untuk mendapatkan informasi terkait pelaksanaan kinerja dari bawahannya. Di RSUD Kota Baubau, monitoring dilakukan tiap hari (selama jam kerja) oleh tiap-tiap kepala bagian maupun kepala instalansi terhadap kinerja bawahannya yang kemudian akan dilaporkan kepada Direktur rumah sakit. Sedangkan *feedback* dilakukan sekali dalam seminggu atau tergantung adanya masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan kinerja di rumah sakit. *Feedback* biasanya dilakukan melalui rapat tertutup dengan beberapa kepala bagian, kepala instalasi, dan beberapa pegawai RSUD Kota Baubau.

Selanjutnya, evaluasi kinerja yang menjadi dasar penyusunan strategi peningkatan kinerja RSUD Kota Baubau. Evaluasi kinerja yang dilakukan RSUD Kota Baubau dalam rangka menilai pencapaian sasaran dan target kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Dalam proses evaluasi pimpi-

nan rumah sakit menilainya berdasarkan pada perencanaan kinerja yang telah disusun sebelumnya. Atau dengan kata lain, evaluasi kinerja RSUD Kota Baubau didasarkan pada tercapainya *output* rumah sakit, yakni terpenuhinya sasaran dan target kinerja yang telah ditetapkan dalam perencanaan kinerja.

Berdasarkan hasil evaluasi tahun 2013-2014, kinerja RSUD Kota Baubau belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini tentu tidak terlepas dari berbagai faktor yang mempengaruhinya diantaranya, yaitu kurang memadainya dukungan sarana dan prasarana rumah sakit sehingga berimbas pada menurunnya tingkat persentase kepuasan pelanggan (pasien), kurang disiplin dan profesionalnya aparatur pegawai dalam melaksanakan tugasnya serta faktor keuangan.

Selain itu, faktor keuangan. Keuangan dianggap sebagai faktor utama penyebab ketidakcapaian target tersebut. Keuangan rumah sakit sekitar 55-60% masih sangat bergantung pada anggaran dari pemerintah. Sehingga mekanisme apapun yang ingin dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja akan sangat sulit untuk dilakukan sebab membutuhkan dana dalam proses pelaksanaannya.

Merujuk pada hasil evaluasi kinerja tersebut maka RSUD Kota Baubau kembali menyusun strategi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Strategi ini disusun dengan tetap mengacu pada rencana strategis RSUD lima tahunan. Strategi yang disusun rumah sakit diinisiasi oleh direktur rumah sakit. Namun demikian, dalam pelaksanaan strategi peningkatan kinerja ini, kepala bidang maupun kepala instalasi rumah sakit bertanggung jawab atas pelaksanaan strategi tersebut sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Strategi yang disusun oleh RSUD Kota Baubau berdasarkan hasil evaluasi kinerja pada tahun 2014 dalam rangka mencapai sasaran serta meningkatkan kinerja organisasi rumah sakit ditahun 2015, yaitu: *Pertama*, membuat dan melaksanakan standar operasional prosedur layanan medis dan administrasi. *Kedua*, membangun sarana & prasarana yang wajib ada dan yang dibutuhkan oleh masyarakat seperti gedung untuk ruang rawat dan lainnya. *Ketiga*, menambah alat kesehatan sesuai kebutuhan. *Keempat*, mengadakan kompetensi dan kualifikasi karyawan medis maupun non medis melalui pendidikan dan pelatihan. *Kelima*, meningkatkan kesejahteraan karyawan berupa penghasilan yang layak dan sesuai kinerja dan perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja. *Keenam*, meningkatkan promosi RSUD Kota Baubau baik tingkat kota maupun tingkat regional. *Ketujuh*, menggodok perubahan status RS menjadi BLUD. *Kedelapan*, menjamin ketersediaan obat, oksigen dan BHP dan menjalin serta mengembangkan kerjasama yang saling menguntungkan dengan *stakeholder* maupun instansi terkait dalam bidang kesehatan.

Namun demikian, strategi yang dibuat oleh RSUD Kota Baubau tersebut tidak dijabarkan secara spesifik terjabarkan dalam bentuk program-program kegiatan. Hal ini tentu akan menyulitkan pegawai dalam melaksanakannya.

D. PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja organisasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Baubau sangat erat kaitannya dengan bagaimana rumah sakit mengelola kinerjanya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, strategi

peningkatan kinerja organisasi berkenaan dengan manajemen kinerja yang ada dalam organisasi tersebut. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Armstrong dalam Wibowo (2014), manajemen kinerja adalah serangkaian aktivitas dan proses yang saling berhubungan yang diperlukan secara holistik sebagai komponen utama dan terintegrasi dari pendekatan organisasi dalam mengelola kinerja melalui orang dan mengembangkan keterampilan dan kapabilitas *human capital*nya, sehingga meningkatkan kapabilitas organisasional dan pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan. Manajemen kinerja ini meliputi perencanaan kinerja, implementasi, umpan balik/monitoring dan evaluasi kinerja.

Tahap perencanaan kinerja merupakan tahap awal dalam sekuen manajemen kinerja dan menjadi dasar dalam proses evaluasi kinerja suatu organisasi. Mekanisme perencanaan kinerja yang terjadi di RSUD Kota Baubau berpijak pada visi misi organisasi dan juga pada rencana strategis rumahsakit dalam menetapkan sasaran kinerja, indikator kinerja serta target kinerja serta kompetensi yang dibutuhkan tiap tahunnya. Sebagaimana yang didefinisikan LAN RI dalam Marsono (2006), perencanaan kinerja merupakan proses penetapan kegiatan tahunan dan indikator kinerja berdasarkan program, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana startegik. Selain itu, dalam perencanaan kinerja, RSUD Kota Baubau juga menetapkan rencana kompetensi yang dibutuhkan. Kompetensi ini berkenaan dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan berdasarkan pengetahuan dan kemampuannya. Hal ini dilakukan agar SDM yang dimiliki juga cukup memadai dan berkompeten dibidangnya masing-masing

sehingga dapat berkontribusi bagi pencapaian sasaran rumah sakit. Hal ini senanda dengan yang dikemukakan oleh Armstrong dalam Wibowo (2010), bahwa kompetensi kinerja berkenaan dengan *knowledge*, *skill* dan kualitas individu untuk mencapai kesuksesan pekerjaannya. Sehingga kompetensi ini dapat membantu dalam pencapaian kinerja suatu organisasi.

Selanjutnya tahap implementasi kinerja pada tahap ini manajer/pimpinan bertanggung jawab untuk melakukan pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengarahan kepada bawahannya sesuai fungsinyadan bidang tugas yang telah ditetapkan. Dalam upaya untuk memotivasi kerja pegawai agar bekerja dengan baik, pimpinan RSUD Kota Baubau juga memberikan *reward* kepada bawahannya berdasarkan kerja telah yang dilakukannya. Sedangkan dalam upaya meningkatkan kualitas SDMnya, RSUD Kota Baubau juga melakukan berbagai pendidikan dan pelatihan. Hal ini senada dengan yang katakan Amstrong dalam Marsono (2006), bahwa apabila diperlukan dalam proses manajemen kinerja, maka pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan demi menjaga kestabilan proses kerja yang ada.

Selainitu, untuk menjamin pelaksanaan kinerja organisasi, maka dilakukan monitor agar pimpinan dapat mengetahui penyimpangan yang terjadi dari rencana kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Monitoring dan *feedback* merupakan proses yang secara terus menerus berlangsung dalam proses pelaksanaan kinerja suatu organisasi. Monitoring yang dilakukan tiap hari dengan melihat dan mendata hasil kerja yang telah dilakukan oleh tiap-tiap pegawai yang kemudian akan dilaporkan kepada Direktur RSUD Kota Baubau.

Sedangkan *feedback* dilakukan tiap bulannya atau bergantung pada situasi yang dihadapi oleh rumah sakit itu sendiri melalui rapat tertutup dengan beberapa kepala bagian dan kepala instalasi serta beberapa pegawai rumah sakit. Namun demikian, tidak ada tindakan yang secara tegas dilakukan oleh manajemen rumah sakit apabila ditemukan adanya deviasi antara rencana dan pelaksanaan kinerja.

Selain itu, dalam proses umpan balik ini, hanya beberapa pegawai yang dilibatkan sehingga informasi yang diperoleh terkait pelaksanaan kinerja juga tentu tidak begitu kompleks. Padahal menurut Bacal (2005), umpan balik berfungsi untuk memberikan informasi terkait pelaksanaan kinerja secara keseluruhan sehingga perlu melibatkan segenap sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut.

Tahapterakhir, yaitu evaluasi kinerja yang jugamenjadi dasar penyusunan strategi perbaikan dan peningkatan kinerja suatu organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Newstrom dkk dalam Wibowo (2014), evaluasi kinerja sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka dan mencari cara memperbaiki kinerjanya. Evaluasi kinerja RSUD Kota Baubau dilakukan pada akhir tahun melalui sistem berdasarkan *output*. Model evaluasi ini dikenal juga sebagai evaluasi rencana artinya proses penilaian/evaluasi kinerja dilakukan berkenaan dengan apakah hasil yang dicapai telah sesuai dengan sasaran yang telah direncanakan atau tidak.

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahun 2014 menunjukkan bahwa kinerja RSUD Kota baubau belum mencapai hasil yang optimal. Ada beragam faktor yang menjadi penyebab ketidak-

capaian kinerja rumah sakit tersebut. Faktor keuangan dianggap sebagai faktor utama penyebab ketidakcapaian target tersebut sebab keuangan rumah sakit sekitar 55-60% masih sangat bergantung pada anggaran dari pemerintahdaerah.

Bertolak pada hasil evaluasi kinerja tahunan maka RSUD Kota Baubau kembali menyusun serangkaian strategi untuk untuk mendorong tercapainya tujuan rumah sakit. Alur penyusunan strategi peningkatan kinerja yang dilakukan oleh RSUD Kota Baubau disusun berdasarkan hasil evaluasi kinerja tahunan RSUD dan mengacu pula pada rencana strategis rumah sakit. Adapun strategi yang dibuat oleh RSUD Kota Baubau untuk mencapai sasaran serta target kinerja tahun 2015, yaitu: *Pertama*, membuat dan melaksanakan standar operasional prosedur layanan medis dan administrasi. *Kedua*, membangun sarana dan prasarana yang wajib ada dan yang dibutuhkan oleh masyarakat seperti gedung untuk ruang rawat dan lainnya. *Ketiga*, menambah alat kesehatan sesuai kebutuhan. *Keempat*, mengadakan kompetensi dan kualifikasi karyawan medis maupun non medis melalui pendidikan dan pelatihan. *Kelima*, meningkatkan kesejahteraan karyawan berupa penghasilan yang layak dan sesuai kinerja dan perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja. *Keenam*, meningkatkan promosi RSUD Kota Baubau baik tingkat kota maupun tingkat regional. *Ketujuh*, menggodok perubahan status RS menjadi BLUD. *Kedelapan*, menjamin ketersediaan obat, oksigen dan BHP dan menjalin serta mengembangkan kerjasama yang saling menguntungkan dengan *stakeholder* maupun instansi terkait dalam bidang kesehatan.

Namun demikian, strategi yang disusun oleh RSUD Kota Baubau tersebut belum secara spesifik menguraikan apa yang mesti dikerjakan oleh pegawai dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi rumah sakit. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kirckpatrick (2006), ada beberapa kriteria sifat yang harus dipenuhi agar perbaikan kinerja tersebut mencapai hasil yang diinginkan, yaitu: (a) Praktis artinya spesifikasi rencana tindakan harus berhubungan dengan kinerja yang akan diperbaiki, (b) orientasi pada waktu, (c) spesifik, artinya harus jelas menguraikan apa yang akan dikerjakan dan (d) melibatkan komitmen, artinya baik manajer maupun pekerja harus mempunyai komitmen terhadap implementasinya dan harus sepakat tentang apa yang harus dilakukan.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari penelitian tentang strategi peningkatan kinerja organisasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Baubau dapat disimpulkan bahwa alur penyusunan strategi peningkatan kinerja organisasi RSUD Kota Baubau sudah baik karena didasarkan pada hasil evaluasi kinerja tahun sebelumnya serta mengacu pada renstra rumah sakit. Namun demikian, diperlukan penjabaran secara lebih spesifik terkait bentuk strategi yang ingin dijalankan baik melalui kebijakan ataupun program kegiatan sehingga mudah dipahami oleh pegawai rumah sakit dalam pelaksanaannya. Selain itu, mekanisme umpan balik yang berlaku dalam rumah sakit juga perlu melibatkan seluruh pegawai sehingga informasi pelaksanaan kinerja yang diterima oleh pimpinan pun lengkap dan dapat memudahkan pimpinan mengidentifikasi penyebab terjadinya deviasi kinerja. Ketergantungan anggaran

sebesar 55-60% pada pemerintah daerah juga ternyata menyulitkan RSUD Kota Baubau untuk mengembangkan dan mengelola organisasinya. Sehingga dibutuhkan penanganan yang cepat melalui pengimplementasian status BLUD sehingga rumah sakit dapat mengelola organisasinya secara lebih efektif dan efisien.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Bacal R. (2005). *Performance Management (Terjemahan)*. Jakarta: Gramedia.
- Creswell J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kirkpatrick D.L. (2006). *Improving Employee Performance*. New York: Amacom.
- LAN RI. (2000). *Pedoman Penerapan Pelaporan Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP)*. Jakarta: LAN RI.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Marsono. (2006). *Manajemen Kinerja Sektor Publik: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jurnal Manajemen Pembangunan, 2(54): 15-26.
- Rengifurwan A.Z. (2009). *Analisis Kinerja Pengawasan Pembangunan Daerah pada Inspektorat Provinsi Maluku (Studi Kasus: Pengawasan Program Pembangunan Bidang Kesehatan dan Sosial)* (Tesis). Makassar: Universitas Hasanuddin.
- Rumah Sakit Umum Daerah Kota Baubau. (2013). *Rencana Strategis (Renstra) Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Baubau Tahun 2013-2018*. Baubau: RSUD Kota Baubau.
- Suyanto B & Sutinah. (2005). *Metode Penelitian Sosial (Berbagai Alternatif Pendekatan)*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Thoha M. (2011). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja-Edisi Ketiga*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja-Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Press.