

PERANAN PEMERINTAH DAERAH DALAM MANAJEMEN PERUBAHAN

Windy Mastrya

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: In an organization a reform or change can happen in many ways. Reform or change is related to the aspect of vision and mission in the organization. Organizations make changes to move from one position to the intended position. The purpose of this research is to know the implementation of management of change and to know the role of local government in management of change to the service performance of RSUD Arifin Achmad Pekanbaru. The number of informants research are 12 people consisting of 8 employees of RSUD Arifin Achmad Pekanbaru who are really know about the management of changes in this hospital such as Head of General Affairs, Head of Financial Planning, Head of Human Resources, Head of Training and 3 Section heads in each of these sections, 2 patient families and 2 patients. Data analysis is using qualitative descriptive method. The results stated that the role of Riau province government in the management of change in Arifin Achmad Hospital has not been optimal, especially in terms of supervision so that the process of changing hospital to a better direction has not materialized. But the support of the provincial government budget for improving facilities and infrastructure of RSUD Arifin Achmad had increase over the last 5 (five) years.

Abstrak: Pada sebuah organisasi, reformasi atau perubahan bisa terjadi dalam banyak hal. Reformasi atau perubahan berkaitan dengan aspek visi dan misi dalam organisasi. Organisasi membuat perubahan untuk berpindah dari satu posisi ke posisi yang diinginkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi manajemen perubahan dan untuk mengetahui peran pemerintah daerah dalam pengelolaan perubahan terhadap kinerja pelayanan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru. Jumlah informan yang diteliti adalah 12 orang yang terdiri dari 8 pegawai RSUD Arifin Achmad Pekanbaru yang benar-benar mengetahui tentang pengelolaan perubahan di rumah sakit ini seperti Kepala Bagian Umum, Kepala Perencanaan Keuangan, Kepala Sumber Daya Manusia, Kepala Pelatihan dan 3 Kepala bagian di masing-masing bagian ini, 2 keluarga pasien dan 2 pasien. Analisis data menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasilnya menyatakan bahwa peran pemerintah provinsi Riau dalam pengelolaan perubahan di RS Arifin Achmad belum optimal, terutama dalam hal pengawasan sehingga proses penggantian rumah sakit ke arah yang lebih baik belum terwujud. Namun dukungan anggaran pemerintah provinsi untuk memperbaiki sarana dan prasarana RSUD Arifin Achmad telah meningkat dalam 5 (lima) tahun terakhir.

Kata Kunci: manajemen perubahan, visi dan misi, organisasi

PENDAHULUAN

Tahun 2010, pemerintah mengeluarkan *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 melalui Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 sebagai platform utama pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia. Kemudian *Grand Design* Reformasi Birokrasi tersebut dioperasionalkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014.

Penyelenggaraan rumah sakit dengan pola Badan Layanan Umum/Badan Layanan Umum

Daerah (BLU/BLUD) sebagai salah satu aspek pelayanan publik sebagaimana telah diatur dalam UU 25/2009 menganut asas akuntabilitas publik mengandung makna bahwa setiap rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus memiliki kinerja dan standar mutu yang terukur. Sehingga setiap rumah sakit sudah seyaknya melakukan perubahan dan transformasi dari pola pengelolaan yang tradisional (*old public management*) ke arah pengelolaan dengan prinsip bisnis modern yang menitikberatkan pada aspek peningkatan mutu pelayanan sebagai pertanggungjawaban publik (*accountability*).

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Arifin Achmad Pekanbaru adalah merupakan salah satu

instansi pemerintah yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan. Adapun visi dan misi RSUD Arifin Achmad adalah menjadi Rumah Sakit Pendidikan Mandiri dan Pelayanan paripurna yang memenuhi Standar Internasional. Sedangkan misinya adalah menyelenggarakan fungsi pelayanan kesehatan sesuai dengan Standar Internasional dan menjadi pusat rujukan bagi rumah sakit lainnya di Provinsi Riau, melaksanakan fungsi sebagai rumah sakit pendidikan kedokteran dan pendidikan kesehatan lainnya serta melaksanakan fungsi administrasi secara profesional.

Berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Riau Nomor 305/II/2010, RSUD Arifin Achmad telah ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pada tanggal 25 Februari 2010. Peningkatan status menjadi BLUD mewajibkan RSUD Arifin Achmad untuk selalu meningkatkan standar pelayanan. RSUD Arifin Achmad merupakan rumah sakit pemerintah dan tidak berorientasi laba namun sebagai salah satu Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) peningkatan pelayanan merupakan hal yang mutlak untuk dilaksanakan. Saat ini RSUD Arifin Achmad Memiliki 845 orang pegawai tetap, serta 689 orang karyawan kontrak. Berikut ini pegawai tetap (PNS) pada RSUD Arifin Achmad Pekanbaru tahun 2016:

Upaya peningkatan pelayanan dilakukan secara optimal, hal ini dibuktikan dengan beberapa penghargaan dan sertifikasi yang diterima oleh RSUD Arifin Achmad, antara lain: Sertifikasi ISO 9001:2000 untuk Pelayanan Instalasi Rawat Darurat, Sertifikasi ISO 9001 :2008 untuk Pelayanan Rawat Jalan, Sertifikasi ISO 9001:2008 untuk Pelayanan Manajemen, dan Sertifikasi Akreditasi untuk 16 Pelayanan Tingkat Penuh.

Perubahan yang dilakukan RSUD Arifin Achmad Provinsi Riau dengan penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tentunya diharapkan akan meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan yang dijanjikan sehingga berdampak pada kepuasan pasien dan pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas pelanggan (*customer*) yang tergambar dari peningkatan jumlah kunjungan. Namun hal ini belum menunjukkan hasil yang optimal jika dilihat dari data kunjungan rawat jalan menunjukkan tren yang fluktuatif dan

masih adanya keluhan dari masyarakat tentang pelayanan yang diberikan.

Peranan Pemerintah Provinsi Riau sebagai implementasi manajemen pemerintah daerah, sangat penting terutama berkaitan dengan APBD. Bentuk dukungan Pemprov Riau dalam peningkatan pelayanan RSUD salah satunya adalah dengan meningkatkan APBD bagi RSUD Arifin Achmad. Pihak RSUD Arifin Achmad sendiri menyatakan bahwa peran Pemprov Riau dapat dilihat dari sisi anggaran dan kebijakan. Peran Pemprov Riau dilihat dari aspek anggaran sangat mendukung rencana sarana dan prasarana RSUD Arifin Achmad, peningkatan pencana tersebut juga diikuti dengan disetujuiannya usulan RSUD pada Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Provinsi Riau.

APBD yang dialokasikan oleh Pemerintah Provinsi Riau untuk RSUD Arifin Achmad setiap tahun mengalami peningkatan seperti terlihat pada tabel dari tahun 2012 hingga 2016 APBD baik murni maupun perubahan mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan tingginya dukungan Pemprov Riau untuk peningkatan pelayanan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru. Jika dilihat dari aspek kebijakan, peran pemerintah dapat dilihat dari kebijakan yang berkaitan dengan organisasi yaitu dengan membuat Standar Operasional dan Prosedur (SOP) selain itu adanya SOTK (Struktu Organisasi dan Tata Kelola) yang dituangkan dalam bentuk Peraturan Dearah. Kebijakan yang berkaitan dengan organisasi ini sangat penting karena jika organisasi tidak berjalan dengan baik maka pelayanan yang diberikan kurang optimal.

METODE

Penelitian ini adalah studi kasus (*case study*) dengan pendekatan kualitatif yaitu berusaha mengeksplorasi tahap-tahap manajemen perubahan dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2008 di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Arifin Achmad Pekanbaru meliputi penolakan atas perubahan itu sendiri (*resistance to change*), pengelolaan perubahan melalui pendekatan proses manajemen perubahan (*change management*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Manajemen Perubahan di RSUD

Permasalahan pada tahapan proses transformasi ternyata berdampak juga pada pelaksanaan implementasi kebijakan tersebut yang mudah karena sangat sulit untuk menggerakkan orang-orang atau staf dari *comfort zone* mereka masing-masing. Ketakutan orang-orang tertentu dengan rencana pengelolaan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru dengan pola manajemen yang baru sangat mengganggu keberadaan mereka yang selama ini sudah merasa nyaman dengan mekanisme yang lama yang dirasa sudah cocok dengan budaya kerja mereka sehari-hari. Ketakutan itu disebabkan karena transformasi organisasi adalah menciptakan perubahan besar dalam struktur, proses, budaya organisasi dan berorientasi terhadap lingkungan organisasi.

Adanya visi yang jelas dan mudah dipahami membantu manajemen RSUD Arifin Achmad Pekanbaru untuk mengarahkan para pegawai menuju tujuan yang ingin diperoleh dari inisiatif perubahan yang digagas. Visi RSUD Arifin Achmad Pekanbaru tertuang secara jelas dalam dokumen Rencana Strategis Bisnis (RSB). Visi yang ada harus terkomunikasi dengan jelas dan terarah. Visi yang ada dalam RSB disosialisasikan dan dikomunikasikan secara rutin keseluruh pegawai RSUD Arifin Achmad Pekanbaru, bahkan visi juga disosialisasikan ke para *stakeholder eksternal* agar mereka mempunyai pemahaman yang baik terhadap keberadaan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru.

Komunikasi visi ke para *stakeholder eksternal* tidak semuanya dapat tersampaikan secara maksimal. Hal ini tampak dari adanya *stakeholder eksternal* yang tidak paham dengan isi RSB. Stakeholder yang tidak paham ini memberikan pandangan negatif atas rencana RSUD Arifin Achmad Pekanbaru untuk melakukan transformasi dengan menerapkan manajemen perubahan.

Manajemen Perubahan dalam Organisasi dan Teknis (Content)

Pelayanan di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru telah menerapkan Standar Operasional dan Prosedur (SOP) sesuai dengan Peraturan Gu-

bernur Nomor 50 Tahun 2015. Guna meningkatkan pelayanan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru dan sesuai dengan UU 25/2009 mengenai asas akuntabilitas publik. Maka pelayanan harus memiliki kriteria tertentu, untuk itu dalam rangka penerapan manajemen perubahan, RSUD Arifin Achmad mengimplementasikan ISO 9001:2008 dimulai dengan melakukan kajian-kajian lingkungan internal dan eksternal dan didorong oleh adanya inisiasi dari pimpinan karena adanya suatu kondisi yang sangat memprihatinkan.

Pemahaman *stakeholder* terhadap isi dari kebijakan pelaksanaan layanan kesehatan di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru mendorong dipercepatnya implementasi kebijakan tersebut di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru. Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru adalah perbaikan dan peningkatan mutu proses pelayanan dengan penerapan perilaku-perilaku yang sesuai standar pelayanan minimal dan standar prosedur operasional yang telah ditetapkan. Namun, implementasi ISO 9001:2008 belum mampu meningkatkan kinerja RSUD Arifin Achmad Pekanbaru secara maksimal. Hal ini karena proses perubahan dengan mengimplementasikan ISO 9001:2008 tidak menerapkan manajemen perubahan secara menyeluruh.

Perubahan yang dilakukan di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 merupakan inisiasi murni dari pimpinan. Disamping itu perubahan yang dilakukan di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru belum memaksimalkan tahapan *learn the basic* dan *consolidate change*. Disarankan kepada pihak manajemen RSUD Arifin Achmad Pekanbaru dapat meningkatkan tahapan manajemen perubahan khususnya pada tahap *learn the basics* dan tahap mengonsolidasikan perubahan melalui peningkatan pemberian reward berupa finansial.

Adanya upaya perbaikan dan peningkatan sarana dan prasarana rumah sakit ini menunjukkan adanya upaya RSUD Arifin Achmad Pekanbaru untuk melakukan upaya perubahan Dalam meningkatkan pelayanan bagi masyarakat.

Manajemen Perubahan Pola Pikir, Tingkah Laku, dan Budaya (People)

Upaya menerapkan manajemen perubahan juga dipengaruhi oleh aspek perubahan pada sumber daya manusia (*people*). Perubahan itu meliputi perubahan pola pikir, tingkah laku dan budaya. Pimpinan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru mendorong setiap pegawai untuk lebih berani mengeluarkan gagasan-gagasan original dan melakukan terobosan-terobosan kreatif. Pegawai yang menolak perubahan dibina dan pegawai yang mendukung program transformasi dihargai dengan cara lebih dilibatkan dalam setiap kegiatan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas mereka dalam bidang BLUD.

Namun pada prakteknya, di tahap ini ketegasan belum dapat dilakukan oleh pimpinan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru, hal ini terlihat bahwa hingga tahap implementasi kebijakan ketidakdisiplinan dan budaya kerja dengan pola lama masih banyak dilakukan oleh pegawai RSUD Arifin Achmad Pekanbaru.

Menciptakan kemenangan jangka pendek dalam proses transformasi sangat diperlukan untuk menumbuhkan motivasi kepada para pegawai. Penyelesaian dokumen penilaian dan pelaksanaan *workshop* BLUD merupakan pencapaian kemenangan jangka pendek yang berhasil dicapai oleh pegawai. Namun demikian pencapaian jangka pendek bukan akhir dari proses perubahan melainkan sebagai satu tahap pencapaian yang harus segera diikuti dengan pencapaian berikutnya. Setiap pegawai harus melakukan konsolidasi ke pihak-pihak terkait demi perbaikan yang lebih baik demi berhasilnya implementasi kebijakan yang baru.

Upaya menerapkan manajemen perubahan melalui perubahan pada sumber daya manusia (*people*). Berdasarkan hasil wawancara ditinjau dari aspek keahlian yang dimiliki petugas rumah sakit, sudah mencukupi dan sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Kondisi ini tentunya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Sumber dana untuk pengembangan sumber daya manusia di RSUD Arifin Achmad ini telah disediakan dalam APBD Provinsi Riau. Meskipun manajemen rumah sakit berupaya meningkatkan pelayanan dengan meningkatkan kualitas

kerja pegawai melalui pemberian diklat dan peningkatan disiplin kerja, namun manajemen perubahan yang dilakukan belum sepenuhnya dapat terwujud dengan baik. Masih ada sebagian pegawai yang belum optimal dalam bekerja, masih ada pegawai yang bekerja tidak profesional, sehingga menimbulkan kekecewaan pada pasien dan keluarganya.

Hasil survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru dan survei terhadap pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal tahun 2015 menunjukkan nilai skor yang baik. Terjadi peningkatan pencapaian IKM pada Unit Rawat Inap dan Unit Gawat Darurat sementara Unit Rawat Jalan mengalami penurunan skor dibandingkan tahun 2014. Untuk poliklinik mata rata-rata jumlah pasien per hari 50 orang, dimana respon dari petugas dan dokter poliklinik mata untuk yang di bawah 30 menit ada 23 orang artinya telah sesuai dengan SOP rumah sakit, waktu respon 31-45 menit artinya cukup sesuai dengan SOP sebanyak 20 orang, dan waktu respon di atas 45 menit artinya tidak sesuai SOP sebanyak 7 orang. Masih adanya keluhan dari keluarga pasien mengenai pelayanan dan sarana prasarana di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru yang dirasa belum memuaskan oleh keluarga pasien.

Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem yang berorientasi pelanggan memaksa pemberi jasa untuk dapat bertanggungjawab kepada pelanggannya. Pelanggan dapat memilih dalam memenuhi kebutuhannya, pemberi jasa harus tetap mencari umpan balik mengenai kebutuhan pelanggannya dan kemudian berusaha untuk memenuhinya. Pelayanan yang diberikan selama ini ternyata belum mampu memenuhi kriteria pelayanan yang memuaskan.

Manajemen Perubahan Tindakan (Process)

Selain menerapkan perubahan terhadap content yaitu area di dalam organisasi dan teknis yang harus berubah, *people* yaitu perubahan pola pikir, tingkah laku, dan budaya yang harus diperlukan dalam perubahan, perubahan juga perlu dilakukan terhadap *process* yaitu tindakan yang harus dilakukan untuk merencanakan dan mengimplementasikan seluruh kegiatan pelayanan di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru.

Adanya perubahan ini tentunya didukung oleh proses perencanaan dan implementasi perubahan oleh seluruh manajemen rumah sakit. Perubahan dalam aspek proses ini diantaranya adalah perubahan dari RSUD Kelas B Non Pendidikan menjadi Rumah Sakit Kelas B Pendidikan. Selain itu keberhasilan rumah sakit ini dalam meraih Sertifikasi ISO 9001-2008 pada tahun 2012 dan saat ini berhasil memperoleh Akreditasi B. Prestasi ini tentunya didukung oleh berbagai proses perubahan, mulai dari perencanaan kegiatan hingga implementasi SOP yang sesuai dengan Pergub Nomor 50 Tahun 2015.

Indeks Kepuasan Masyarakat untuk tahun 2016 adalah sebesar 702, nilai ini tentunya lebih kecil dibandingkan dengan nilai skor IKM maksimal yaitu 1000. Dengan demikian skor IKM RSUD Arifin Achmad tahun 2016 adalah 70,2% dari skor total yang seharusnya dicapai. Maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan RSUD Arifin Achmad cukup memuaskan namun demikian masih ada beberapa aspek yang perlu ditingkatkan.

Peran Pemerintah Daerah Provinsi Riau dalam Manajemen Perubahan di RSUD Peranan dalam Bentuk Dukungan Kebijakan

Peranan Pemda Provinsi Riau dalam hal kebijakan dan peraturan yang berkaitan dengan kegiatan pelayanan di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru dinyatakan pada Perda No 12 Tahun 2014 Pasal 2 Ayat 1 RPJMD Provinsi Riau. Sebagai implementasi dari Perda tersebut diatur sebagai Standar Operasional dan Prosedur RSUD yang diatur dalam Peraturan Gubernur Nomor 50 Tahun 2015. Dimana dalam peraturan tersebut dijelaskan dengan rinci tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian dan bidang kerja di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru.

Adanya SOP yang telah ditetapkan sebelumnya bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan sebagaimana mestinya sehingga petugas memiliki pedoman atau aturan yang pasti dalam bekerja. Selain itu adanya SOP juga akan memudahkan manajemen rumah sakit dalam menilai kinerja pegawai di masing-masing bidang/ bagian. SOP memiliki peran penting dalam pelaksanaan pekerjaan di RSUD Arifin Achmad.

Pergub Nomor 50 tahun 2015 yang disusun oleh Pemerintah Provinsi Riau. Hal ini berarti RSUD Arifin Achmad Pekanbaru sebagai salah satu BLUD, harus menerapkan SOP berdasarkan ketentuan dan kebijakan yang dibuat oleh Pemerintah Provinsi Riau. Untuk itu pemahaman tentang SOP sangat diperlukan agar tidak terjadi penyalahgunaan tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Selain berfungsi dalam pembentukan kebijakan yang berkaitan dengan SOP di RSUD Arifin Achmad, Pemprov Riau juga berperan dalam kebijakan yang berkaitan dengan pembangunan terutama dalam perencanaan pembangunan. RSUD Arifin Achmad saat ini sedang gencar melakukan perbaikan di berbagai aspek baik SDM, sarana dan prasarana, teknologi dan pelayanan. Dalam meningkatkan kualitas SDM, sarana dan prasarana serta teknologi yang digunakan maka dibutuhkan dana pendukung yang tidak sedikit.

Dukungan pemerintah dalam bentuk kebijakan, dapat diwujudkan dalam bentuk kerjasama dinas terkait yaitu Dinas Kesehatan dengan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Kerja sama Dinas Kesehatan Provinsi Riau dengan pihak rumah sakit terkait erat dengan pelaksanaan jamkesmas dan jamkesda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerjasama ini meliputi penyediaan layanan untuk pasien jamkesda dan jamkesmas dan layanan pendampingan rujukan dari rumah sakit. Kerjasama lainnya adalah untuk penambahan dan kontrak dokter spesialis di unit pelayanan kesehatan di RSUD Arifin Achmad.

Peranan dalam Bentuk Dukungan Anggaran

Untuk menjalankan peranan dalam Anggaran Pemprop Riau berdasarkan Perda Nomor 12 Tahun 2014, BAPPEDA melalukan berbagai perencanaan yang tertuang dalam RPJMD (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah). Dalam RPJMD akan dijelaskan rencana-rencana pembangunan yang dilakukan oleh Pemprov Riau berkaitan dengan bidang kesehatan salah satunya berkaitan dengan penganggaran APBD untuk kegiatan di RSUD Arifin Achmad.

Peranan Pemprov Riau hanya berkaitan dengan penyediaan sarana dan prasarana fisik saja sedangkan untuk biaya operasional rumah sakit harus diupayakan sendiri karena RSUD ini merupakan BLUD yang harus mampu membiayai sendiri kegiatan operasionalnya. Pemprov Riau memiliki peran yang penting dalam kegiatan pembangunan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru. Untuk itu koordinasi yang baik antara Pemprov Riau dengan manajemen RSUD Arifin Achmad dapat meningkatkan kinerja rumah sakit karena didukung oleh dana yang mencukupi.

Nilai anggaran untuk bidang urusan kesehatan khususnya RSUD Arifin Achmad Pekanbaru untuk periode 2017-2019 terus mengalami peningkatan. Mata anggaran tersebut diperuntukan untuk kegiatan program pelayanan administrasi perkantoran yang memiliki nilai tertinggi selanjutnya adalah program peningkatan sarana dan prasarana aparatur. Dukungan pemerintah terhadap upaya peningkatan pelayanan kesehatan dalam bentuk anggaran setiap tahun meningkat. Ini artinya Pemerintah Provinsi Riau mendukung sepenuhnya kinerja pelayanan RSUD Arifin Achmad melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

Peranan dalam Bentuk Dukungan Kontrol Perubahan

Sistem pengawasan merupakan unsur manajemen pemerintah yang penting dalam rangka mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Pelaksanaan fungsi pengawasan intern pemerintah harus mampu merespon secara signifikan berbagai macam permasalahan dan perubahan yang terjadi, baik politik, ekonomi maupun sosial melalui suatu program dan kegiatan yang ditetapkan dalam suatu kebijakan pengawasan yang menyeluruh. Perubahan yang terjadi diakibatkan dinamika tuntutan masyarakat tercermin dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang mendukung penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik, seperti Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

Tuntutan masyarakat kepada pemerintah untuk segera mewujudkan kepemerintahan yang

baik merupakan tuntutan untuk terselenggaranya pemerintah yang bersih, efektif, efisien dan taat kepada peraturan perundang-undangan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran dan kegiatan melalui suatu sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Dalam hal ini pengawasan intern pemerintah memegang peranan penting untuk memberikan keyakinan bahwa penyelenggaraan pemerintahan dan pertanggungjawaban melalui sistem akuntabilitas tersebut telah dapat dilaksanakan seperti yang telah diharapkan.

Pemerintah Provinsi Riau, Insepktorat Daerah dan Dinas Kesehatan Provinsi Riau merupakan pihak-pihak terkait yang berkepentingan dengan terwujudnya sistem pengawasan yang memadai untuk menjamin tercapainya tujuan dan pelaksanaan kegiatan pelayanan di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru secara efektif, efisien dan ekonomis. Kegiatan pengawasan oleh Insepktorat Daerah juga merupakan bagian ataupun salah satu tugas yang harus dilakukan dalam suatu institusi yang merupakan salah satu kerangka kerja untuk memastikan bahwa setiap permasalahan dan penyimpangan yang terjadi sehubungan dengan pencapaian kinerja dan pengelolaan anggaran sudah ditindaklanjuti secara efektif dan memadai. Untuk mewujudkan sistem pengawasan yang optimal maka harus ditetapkan pendekatan terstruktur dan terintegrasi mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan tindak lanjut hasil pengawasan oleh semua pihak dan unit kerja yang berkepentingan.

RSUD Arifin Achmad Pekanbaru sebagai salah satu subsistem pelayanan kesehatan menyelenggarakan dua jenis pelayanan untuk masyarakat yaitu pelayanan kesahatan dan pelayanan administrasi. Pelayanan kesehatan mencakup pelayanan medik, pelayanan penunjang medik, rehabilitasi medik dan pelayanan perawatan. Pelayanan tersebut dilaksanakan melalui unit gawat darurat, unit rawat jalan, dan unit rawat inap. Dalam perkembangannya pelayanan rumah sakit tidak terlepas dari pembangunan ekonomi masyarakat.

Perkembangan ini tercermin pada perubahan fungsi klasik rumah sakit yang pada awalnya

hanya memberikan pelayanan yang bersifat penyembuhan (kuratif) terhadap pasien melalui rawat inap. Pelayangan RS kemudian bergeser karena kemajuan ilmu pengetahuan khususnya ilmu kedokteran, peningkatan pendapatan dan pendidikan masyarakat. Pelayanan kesehatan di RS saat ini tidak saja bersifat kuratif (penyembuhan), tetapi juga bersifat pemulihan (rehabilitatif). Keduanya dilaksanakan secara terpadu melalui upaya promosi kesehatan (promotif) dan pencegahan (preventif). Dengan demikian, sasaran pelayanan kesehatan rumah sakit bukan hanya untuk individu pasien, tetapi juga berkembang untuk keluarga pasien dan masyarakat umum. Fokus perhatiannya memang pasien yang datang atau yang dirawat sebagai individu dan bagian dari keluarga. Atas dasar sikap seperti itu pelayanan kesehatan di rumah sakit merupakan pelayanan kesehatan yang paripurna (komprehensif dan holistik).

Pelayanan RSUD Arifin Achmad Pekanbaru saat ini sudah bersifat padat modal, padat karya, dan padat teknologi dalam menghadapi persaingan global. Dalam hal rujukan medik, RSUD Arifin Achmad juga diandalkan untuk memberikan pengayoman medik (pusat rujukan) untuk pusat-pusat pelayanan yang ada di wilayah kerjanya. Sifat pengayoman sangat erat kaitannya dengan klasifikasi RSUD Arifin Achmad sebagai RSUD kelas B yang mengayomi kelas Rumah Sakit yang lebih rendah dan mempunyai pengayoman wilayah yang lebih luas.

Pengayoman dilaksanakan melalui dua sistem rujukan yaitu *sistem rujukan kesehatan* (berkaitan dengan upaya promotif dan preventif seperti bantuan teknologi, bantuan sarana dan operasionalnya) dan *rujukan medik*. Rumah sakit perlu menerapkan sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Untuk itu rumah sakit di Indonesia harus menciptakan kinerja yang unggul. Kinerja yang unggul atau *Performance Excellence* merupakan salah satu faktor utama yang harus diupayakan oleh setiap organisasi untuk memenangkan persaingan global, begitu juga oleh perusahaan penyedia jasa pelayanan kesehatan. Banyak cara yang dapat dilakukan oleh para pengelola rumah sakit untuk menciptakan kinerja yang unggul diantaranya

melalui penerapan manajemen perubahan yang bertujuan untuk pemberian pelayanan yang bagus serta tindakan medis yang akurat dan mekanisme pengelolaan mutu tentunya.

Tuntutan untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas dan nyaman semakin meningkat, sesuai dengan meningkatnya kesadaran arti hidup sehat. Keadaan ini dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, sosial budaya dan sosial ekonomi masyarakat yang perlu mendapat perhatian dari pengelola rumah sakit. Dalam usaha peningkatan kualitas pelayanan terhadap konsumen, RSUD Arifin Achmad Pekanbaru berusaha untuk mempunyai tenaga dokter ahli yang tetap, sekaligus memperkerjakan dokter waktu dan dokter kontrak. Bahkan di beberapa rumah sakit di kota besar seperti Jakarta dapat kita jumpai pelayanan Unit Gawat Darurat (UGD) yang ditangani oleh dokter tetap maupun dokter kontrak. Selain itu juga dengan menyediakan tempat dan sarana lengkap seperti laboratorium dengan tenaga analis, radiologi dan tempat perawatan yang serba lengkap.

Sedangkan untuk menghasilkan mekanisme pengelolaan mutu yang bagus, RSUD Arifin Achmad Pekanbaru telah menerapkan metode pengukuran yang efektif untuk dapat menganalisis dan menemukan dimensi mutu yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan untuk mencapai mutu yang tinggi. Dalam penerapannya, manajemen di RSUD Arifin Achmad Pekanbaru tidak dapat berjalan sendiri, sebagai salah satu BLUD di provinsi Riau, maka RSUD Arifin Achmad Pekanbaru mendapat pengawasan dari pemprov Riau terutama dalam mewujudkan manajemen perubahan. Pengawasan tersebut tidak hanya terhadap kinerja rumah sakit tetapi juga dalam penggunaan anggaran.

Tugas pengawasan yang dilakukan oleh Inspektorat tidak terlepas dari fungsi utamanya yaitu Inspektorat merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Provinsi Riau yang melaksanakan kegiatan penilaian terhadap organisasi/kegiatan dengan tujuan agar organisasi/kegiatan yang menjadi obyek pemeriksaan menjalankan fungsinya dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

SIMPULAN

Peranan Pemerintah Provinsi Riau dalam manajemen perubahan di RSUD Arifin Achmad belum optimal, terutama dalam hal pengawasan sehingga proses perubahan rumah sakit ke arah yang lebih baik belum terwujud. Namun jika dilihat dari dukungan anggaran Pemda Provinsi Riau bagi perbaikan dan peningkatan sarana dan prasarana RSUD Arifin Achmad telah terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya peningkatan dana APBD bagi rumah sakit ini selama 5 (lima) tahun terakhir. Manajemen perubahan yang dilakukan di RSUD Arifin Ahmad belum berjalan dengan efektif. Hal ini dapat dilihat dari Indeks Kepuasan Konsumen yang masih rendah dan masih ditemuiinya berbagai keluhan dari pasien dan keluarga tentang pelayanan yang diberikan pihak rumah sakit. Selain itu dukungan dari pegawai dalam menerapkan manajemen perubahan juga belum optimal karena masih ditemukan pelanggaran disiplin oleh pegawai rumah sakit.

DAFTAR RUJUKAN

- Basuki, Agung, 2014, Implementasi Paradigma Baru Pemerintahan dalam Manajemen Pemerintahan Daerah, *Jurnal Lingkar Widyaiswara*. Ed. I, No2
- Hasibuan, Malayu SP., 2011, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: Bumi Aksara
- Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki, 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Lovelock, Christopher H., dan Lauren Wright, 2010, *Manajemen Pemasaran Jasa*, Jakarta: Penerbit Indeks
- Mulyadi, Deddy, 2015, *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*, Alfabeta, Bandung
- Ndraha, Talizaduhu. 2007. *Materi Pokok Pembangunan Masyarakat*. Jakarta: Kurnia Pamudji, 2006, *Ekologi Administrasi Negara*, Jakarta: Bina Aksara
- Sedarmayanti, 2009, *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)*. Bandung: Mandar Maju
- Purhantara, Wahyu, 2009 *Organizational Development Based Change Management*, *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, Vol. 6 No. 2.
- Rahim, Hasan Syahrir Pasinringi, Sangkala, 2012, *Manajemen Perubahan di Rumah Sakit Umum Daerah Haji Provinsi Sulawesi Selatan*, Artikel Ilmiah, Universitas Hasanuddin
- Siagian, Sondang, 2010, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung
- Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*, Jakarta: Prenamedia Group.