



KAJIAN KINERJA KEUANGAN RS TANI DAN NELAYAN KABUPATEN BOALEMO PRA DAN PASCA BLUD

Fibriyanti S. Lakoro^a, Sukrianto^b

^a Fakultas Ekonomi & Bisnis, fhce24@gmail.com, Universitas Bina Mandiri Gorontalo

^b Fakultas Ekonomi & Bisnis, sukriyanto@ubmg.ac.id, Universitas Bina Mandiri Gorontalo

ABSTRAK

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan mengetahui kajian kinerja keuangan Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo pra dan pasca BLUD.

Metode penelitian yang digunakan dalam skripsi ini menggunakan strategi metode campuran (mixed method) yang menggabungkan data kuantitatif dan data kualitatif dalam satu waktu dengan data kuantitatif sebagai metode primer yang memandu penelitian dan metode sekunder berupa wawancara sebagai data yang ditancapkan kedalam metode kuantitatif yang lebih dominan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian ini dilakukan dengan cara analisis deskriptif rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk menganalisis kinerja rumah sakit periode tahun 2014-2019.

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa tingkat efektifitas dan efisiensi Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo dalam pengelolaan keuangan pra dan pasca BLUD. Untuk semua perhitungan rasio keuangan sudah sangat efektif dan efisien, sehingga dapat membantu kemampuan Rumah Sakit Tani dan Nelayan memenuhi kewajiban lancar dengan menggunakan asset lancar dan pendapatan serta belanja yang dimiliki lebih bagus dari sebelumnya, bahkan dengan menggunakan asset yang paling liquid yakni kas juga menunjukkan hal yang sama. Bahkan pada rasio keuangan saat pra BLUD dan pasca BLUD dilaksanakan, menunjukkan bahwa rumah sakit mampu menghasilkan pendapatan dibandingkan sebelumnya yang mengalami kerugian ditandai dari nilai rasio yang negatif.

Kata Kunci: Kajian, Kinerja, Keuanngan, Rumah Sakit dan BLUD.

1. PENDAHULUAN

Dalam perspektif kenegaraan, pembangunan merupakan aspek penting dalam rangka memajukan negara dari ketertinggalan serta bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat, oleh sebab itu pembangunan merupakan tolak ukur maju tidaknya suatu negara. Proses pemerataan pembangunan merupakan proses pembangunan yang dikakukan oleh pemerintah pusat melalui pemerintah daerah sebagai perpanjangan tangan dari pemerintah pusat, dimana pemerintah daerah dapat melaksanakan pembangunan pada wilayahnya sendiri dengan catatan setiap proses pembangunan dapat dipertanggungjawabkan pelaksanaannya pada pemerintah pusat. Pembangunan kesehatan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pembangunan nasional, karena kesehatan menyentuh hampir semua aspek kehidupan manusia. Melalui pembangunan kesehatan diharapkan akan tercapai derajat kesehatan masyarakat yang lebih baik. Kesehatan merupakan tanggung jawab bersama setiap individu, keluarga, masyarakat, pemerintah dan swasta. Keberhasilan pembangunan kesehatan ditentukan oleh kontribusi dari semua sektor, berdasarkan fungsi dan peranannya masing-masing. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat saat ini merupakan bukti keberhasilan pembangunan kesehatan. Namun masih banyak masalah-masalah kesehatan yang harus dihadapi dan membutuhkan solusi yang dapat menunjang peningkatan derajat kesehatan di Indonesia. Hal ini perlu disiapkan dan dilaksanakan secara optimal agar seluruh potensi dari sektor-sektor pembangunan dapat memberi kontribusi terhadap peningkatan derajat kesehatan masyarakat.

Perkembangan pengelolaan RSUD tersebut merupakan upaya pemerintah untuk mengatasi berbagai permasalahan yang selalu timbul dalam pengelolaan rumah sakit pemerintah yaitu sulitnya meramalkan kebutuhan pelayanan yang diperlukan masyarakat maupun kebutuhan sumber daya untuk mendukungnya.

Received Oktober 30, 2020; Revised November 2, 2020; Accepted November 22, 2020

Dalam kegiatan operasionalnya, rumah sakit harus siap setiap saat dengan sarana, prasarana, tenaga maupun dana yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan pelayanannya dan diharapkan dapat bekerja dengan tarif yang terjangkau oleh masyarakat luas, namun di lain pihak, rumah sakit dihadapkan pada semakin langkanya sumber dana untuk membiayai kebutuhannya. Dengan adanya tuntutan tersebut, pemerintah mendorong rumah sakit pemerintah dan pemerintah daerah agar memiliki daya saing yang kuat dengan rumah sakit milik swasta melalui Undang Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Undang-undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. Kedua Undang-undang tersebut, memberi peluang pada rumah sakit pemerintah dan pemerintah daerah untuk berkembang menjadi Badan Layanan Umum (BLUD) atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Pengelolaan BLUD diatur melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Dalam peraturan ini disebutkan bahwa BLUD adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Sedangkan, bagi instansi yang berada di lingkungan pemerintah daerah disebut BLUD dan pengelolaannya diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Dengan adanya peraturan di atas, tidak secara otomatis setiap rumah sakit pemerintah/pemerintah daerah dapat berubah menjadi BLUD/BLUD, karena terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Persyaratan tersebut antara lain: persyaratan substantif; teknis; dan administratif. Hal tersebut dijelaskan melalui aturan secara rinci dengan diterbitkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum bagi rumah sakit pemerintah dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor (Permendagri) 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah bagi rumah sakit pemerintah daerah.

Kabupaten Boalemo merupakan salah satu Kabupaten yang dimekarkan pada tahun 2001 dan resmi berpisah dari kabupaten Gorontalo. Dalam pelaksanaan pembangunan kesehatan melalui Rumah Sakit Tani dan Nelayan (RSTN) yang telah berdiri tanggal 12 Oktober 2002 telah melakukan berbagai pembenahan dalam hal pengelolaan Rumah Sakit Tani dan Nelayan (RSTN) yang bersinergi dengan pemerintah daerah dalam menghadirkan program/kebijakan dibidang kesehatan yang sesuai dengan situasi dan kondisi daerah. Agar pembangunan kesehatan di Kabupaten Boalemo dapat berhasil dengan baik maka dibutuhkan data yang valid dan akurat sebagai faktor penunjang dalam perencanaan hasil kinerja dari penyelenggara pelayanan. Permasalahan umum yang dialami oleh rumah sakit di Indonesia termasuk di kabupaten Boalemo adalah sumber dana dan sumber daya manusia yang tidak fleksibel. Sumber dana yang terikat pada berbagai aturan keuangan tidak memungkinkan bagi RSTN untuk menyelesaikan permasalahan keuangan yang sangat urgen seperti penyediaan obat-obatan, dan bahan habis pakai. Untuk memperoleh fleksibilitas manajemen terutama manajemen sumber daya uang dan manusia, badan layanan Umum merupakan bentuk yang paling pas untuk sebuah rumah sakit. Dalam upaya untuk meningkatkan pelayanan rumah sakit, RSTN mengupayakan agar memperoleh status BLUD, sehingga pada awal tahun 2011 mempersiapkan diri untuk beralih status dari SKPD biasa menjadi Pola Pengelolaan Keuangan Badan layanan Umum Daerah yang telah resmi pada tanggal 9 November 2011.

Pada era globalisasi ini pemerintah diharapkan mampu bekerja lebih profesional. Persepsi masyarakat selama ini terhadap pemerintah adalah sebagai organisasi yang birokratis, lambat, tidak efektif dan tidak efisien, sementara itu manajemen modern dari unit pemerintah harus profesional, akuntabel, dan transparan. Rumah sakit daerah sebagai instansi pemerintah dalam hal ini merupakan ujung tombak pembangunan kesehatan masyarakat. Rumah sakit pemerintah yang terdapat dipusat maupun didaerah tidak lepas dari pengaruh tuntutan tersebut. Persaingan bisnis dibidang kesehatan terjadi pada seluruh tingkat pelayanan, termasuk rumah sakit. Seperti yang diketahui bahwa rumah sakit merupakan suatu organisasi yang kompleks. Rumah sakit khususnya rumah sakit daerah dituntut untuk memberikan pelayanan yang bersifat sosial kepada masyarakat dan juga memenuhi kebutuhan rumah sakit daerah itu sendiri. Termasuk Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo.

Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo sebagai bagian dari perangkat pemerintah daerah yang dibentuk untuk membantu pencapaian tujuan pemerintah daerah dibidang kesehatan. Penetapan Rumah Sakit Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo sebagai Badan Layanan Umum Daerah memberikan kemudahan bagi rumah sakit daerah berupa fleksibilitas keleluasaan untuk menerapkan

praktek bisnis yang sehat, untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Penetapan rumah sakit sebagai Badan Layanan Umum Daerah diharapkan dapat memberikan manfaat seperti kelancaran pendanaan operasional, mengurangi ketergantungan terhadap subsidi pemerintah daerah, dapat mengoptimalkan pelayanan, serta akan berdampak baik terhadap kinerja manajemen rumah sakit. Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui kajian kinerja keuangan Rumah Sakit Tani dan Nelayanan Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen

Manajemen adalah sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain [1]. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu [2].

2.2. Manajemen Keuangan

Pengelolaan keuangan atau manajemen keuangan adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan keuangan seperti pengadaan dan pemanfaatan dana usaha [3]. Manajemen keuangan adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang pengelolaan keuangan perusahaan baik dari sisi pencarian sumber dana, pengalokasian dana, maupun pembagian hasil keuntungan perusahaan [4]. Manajemen keuangan sebagai aktivitas pengelolaan keuangan perusahaan yang berbubungan dengan upaya mencari dan menggunakan dana secara efisien dan efektif untuk mewujudkan tujuan perusahaan [5].

2.3. Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan merupakan suatu usaha formal untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menghasilkan laba dan posisi kas tertentu [6]. Dengan pengukuran kinerja keuangan dapat dilihat prospek pertumbuhan dan perkembangan keuangan perusahaan dari mengandalkan sumber daya yang dimilikinya. Perusahaan dikatakan berhasil apabila perusahaan telah mencapai suatu kinerja tertentu yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan merupakan suatu analisis yang dilakukan guna mengetahui sejauh mana perusahaan sudah melaksanakan aturan yang sudah ditetapkan terkait dengan penggunaan keuangan secara tepat dan benar [7]. Seperti dengan membuat suatu laporan yang telah memenuhi standar dan ketentuan dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan) atau GAAP (General Accepted Accounting Principle), dan lainnya.

2.4. Tujuan Kinerja Keuangan

- Tujuan pengukuran kinerja keuangan perusahaan mempunyai beberapa tujuan diantaranya : [8]
- Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangannya yang harus segera dipenuhi pada saat ditagih.
 - Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan dilikuidasi.
 - Untuk mengetahui tingkat profitabilitas dan rentabilitas, yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu yang dibandingkan dengan penggunaan aset atau ekuitas secara produktif.
 - Untuk mengetahui tingkat aktivitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan dalam menjalankan dan mempertahankan usahanya agar tetap stabil, diukur dari kemampuan perusahaan dalam membayar pokok utang dan beban bunga tepat waktu, serta pembayaran deviden secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami kesulitan atau krisis keuangan.

2.5. Laporan Keuangan

Laporan keuangan adalah hasil akhir dari proses akuntansi, dimana dalam proses tersebut semua transaksi yang terjadi akan dicatat, diklasifikasikan, diikhtisarkan untuk kemudian disusun menjadi suatu laporan keuangan [9]. Laporan keuangan adalah laporan yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan saat ini atau periode kedepannya [10]. Maksud dan tujuan laporan keuangan menunjukkan kondisi keuangan perusahaan.

2.6. Kinerja Rumah Sakit

Indikator kinerja Rumah Sakit daerah meliputi ukuran keuangan dan non keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja dari berbagai aspek yang berbeda dari suatu organisasi. Indikator penilaian kinerja keuangan meliputi *cash ratio*, *current rasio*, *collection period*, *Inventory Turnover (ITO)*, *Total Asset*

Turnover (TATO), Return on investmen (ROI), rasio modal sendiri terhadap total asset (*Equity Financing Ratio*). Sedangkan indikator penilaian kinerja non keuangan meliputi indikator kinerja pelayanan dan indicator mutu pelayanan dan manfaat bagi masyarakat [11].

2.7. Badan Layanan Umum Daerah

Badan Layanan Umum Daerah merupakan sistem yang diterapkan oleh unit pelaksana teknis dinas atau badan daerah dalam pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya [12]. Fleksibilitas merupakan keleluasaan dalam mengelola keuangan dengan menerapkan praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat dalam rangka mamajukan kesejahteraan umum dan mecerdaskan kehidupan bangsa. Praktik bisnis yang sehat dapat diartikan bahwa dalam penyelenggaraannya didasarkan pada kaidah-kaidah manajemen yang baik dengan cara pemberian layanan yang bermutu, berkesinambungan dan berdaya saing.

2.8. Tujuan Badan Layanan Umum Daerah

BLUD bertujuan untuk memberikan layanan umum secara efektif, efisien, ekonomis, transparan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatuhan dan manfaat sejalan dengan praktik bisnis yang sehat, untuk membantu pencapaian tujuan pemerintah daerah yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh kepala daerah [12].

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan model penelitian *mixed method* yang menggabungkan penelitian kuantitatif dan kualitatif. Metode penelitian kombinasi (*mixed method*) adalah suatu metode penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dengan metode kualitatif untuk digunakan secara bersamaan dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliable dan obyektif [13].

Lokasi penelitian tentang Analisis Kinerja Keuangan Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo pra dan pasca BLUD, dengan pertimbangan pemilihan lokasi sebagai berikut :

- Belum ada penelitian yang sama dan pernah dilakukan sebelumnya Analisis Kinerja Keuangan Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo pra dan pasca BLUD.
- Akses ke lokasi penelitian berdekatan dengan tempat tinggal peneliti sehingga ditinjau dari segi waktu, tenaga dan biaya tidak memberatkan peneliti.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengutip langsung data Laporan keuangan dan data keuangan lainnya sesuai dengan periode sampel, yaitu tahun 2014-2019 yang didapatkan dari manajemen rumah sakit. Data tersebut kemudian diolah untuk mendapatkan nilai rasio-rasio keuangan serta nilai kinerja keuangan [11]. Selain itu akan dilakukan wawancara dengan pihak manajemen untuk mendapatkan data primer berupa informasi berkaitan dengan analisis kinerja keuangan yang dilakukan dalam penelitian ini.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu penelitian ini dilakukan dengan cara analisis deskriptif rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk menganalisis kinerja rumah sakit periode tahun 2014-2019. Analisis kinerja keuangan juga dilakukan dengan melakukan terhadap setiap komponen rasio keuangan yang dinilai untuk dapat mengambil kesimpulan adanya perubahan kinerja keuangan sebelum dan setelah penerapan pra dan pasca BLUD pada rumah sakit. Kemudian rasio-rasio tersebut akan diberikan skor sesuai agar dapat diberikan kriteria tingkat kesehatannya [11].

- Current Ratio*

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Skor Rasio Lancar adalah sebagai berikut : [11]

Tabel 1. Skor Rasio Lancar

Rasio Lancar (%) (RL)	Skor
RL > 600	2,50
480 < RL ≤ 600	2,00
360 < RL ≤ 480	1,50
240 < RL ≤ 360	1,00
120 < RL ≤ 240	0,50
0 < RL ≤ 120	0,25

RL = 0	0
--------	---

b. *Quick Ratio* (Rasio Cepat)

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Setara Kas}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Skor Rasio Cepat adalah sebagai berikut : [11]

Tabel 2. Skor Rasio Cepat

Rasio Cepat (%) (RC)	Skor
RC > 480	0,25
400 < RC ≤ 480	0,50
350 < RC ≤ 420	1,00
300 < RC ≤ 350	1,50
250 < RC ≤ 300	2,00
180 < RC ≤ 250	1,50
100 < RC ≤ 180	1,00
60 < RC ≤ 100	0,50
0 < RC ≤ 60	0,25
RC = 0	0

c. *Cash Ratio* (Rasio Kas)

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas dan Setara Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

Skor Rasio Kas adalah sebagai berikut : [11]

Tabel 3. Skor Rasio Kas

Rasio Kas (%) (RK)	Skor
RK > 480	0,25
420 < RK ≤ 480	0,50
360 < RK ≤ 420	1,00
300 < RK ≤ 360	1,50
240 < RK ≤ 300	2,00
180 < RK ≤ 240	1,50
120 < RK ≤ 180	1,00
60 < RK ≤ 120	0,50
0 < RK ≤ 60	0,25
RK = 0	0

d. *Total Debt To Total Asset Ratio*

$$\text{Total Debt To Total Asset Ratio} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aset}}$$

Skor *Total Debt To Total Asset Ratio* sebagai berikut : [11]

Tabel 4. Skor Total Debt To Total Asset Ratio

DAR (%) (DAR)	Skor
DAR > 800	2,50
450 < DAR ≤ 800	2,00
350 < DAR ≤ 450	1,50
250 < DAR ≤ 350	1,00
100 < DAR ≤ 250	0,50

$0 < \text{DAR} \leq 100$	0,25
$\text{DAR} = 0$	0

e. Periode Penagihan Piutang

$$\text{Periode Penagihan Piutang} = \frac{\text{Utang Usaha} \times 360}{\text{Pendapatan}} \times 1 \text{ hari}$$

Skor Periode Penagihan Piutang sebagai berikut : [11]

Tabel 5. Skor Periode Penagihan Piutang

Periode Penagihan Piutang (PPP) hari	Skor
$\text{PPP} < 30$	2,00
$30 \leq \text{PPP} < 40$	1,50
$40 \leq \text{PPP} < 60$	1,00
$60 \leq \text{PPP} < 80$	0,50
$80 \leq \text{PPP} < 100$	0,25
$\text{PPP} \geq 100$	0

f. Imbalan Ekuitas (*Return on Equity*)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Surplus atau Defisit}}{\text{Ekuitas} - \text{Surplus atau Defisit}} \times 100\%$$

Skor Imbalan ekuitas (*Return On Equity*) sebagai berikut : [11]

Tabel 6. Skor Imbalan Ekuitas (*Return On Equity*)

Imbalan Ekuitas (ROE)	Skor
$\text{ROE} > 8$	2,00
$7 < \text{ROE} \leq 8$	1,80
$6 < \text{ROE} \leq 7$	1,60
$5 < \text{ROE} \leq 6$	1,40
$4 < \text{ROE} \leq 5$	1,20
$3 < \text{ROE} \leq 4$	1,00
$2 < \text{ROE} \leq 3$	0,80
$1 < \text{ROE} \leq 2$	0,60
$0 < \text{ROE} \leq 1$	0,40
$\text{ROE} = 0$	0

g. Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over*)

$$\text{Inventory Turnover} = \frac{\text{Total Persediaan} \times 365 \text{ hari}}{\text{Pendapatan}} \times 1 \text{ hari}$$

Skor Perputaran Persediaan (*Inventory Turn Over*) adalah sebagai berikut : [11]

Tabel 7. Perputaran persediaan (*Inventory Turn Over*)

Perputaran Persediaan (PP)	Skor
$\text{PP} > 60$	0
$55 < \text{PP} \leq 60$	0,50
$45 < \text{PP} \leq 55$	1,00
$35 < \text{PP} \leq 45$	1,50
$30 < \text{PP} \leq 35$	2,00
$25 < \text{PP} \leq 30$	1,50

$15 < PP \leq 25$	1,00
$5 < PP \leq 15$	0,50
$0 < PP \leq 1$	0

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Tingkat Efektifitas dan Efisiensi Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo dalam pengelolaan keuangan Pra dan Pasca BLUD.

Dari pembahasan sebelumnya bahwa untuk mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo terutama dalam pengelolaan keuangan pra dan pasca BLUD, berikut hasil pembahasan dari masing-masing perhitungan rasio-rasio keuangan Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo untuk mengukur kinerja keuangan pra dan pasca BLUD sebagai berikut:

Tabel 8. Rekapitulasi Rasio Lancar Pada RSTN Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD

Uraian	Pra BLUD		Pasca BLUD			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rasio Lancar (Current Ratio)	233	250	144	429	260	178
Skor Rasio Lancar dalam Per-34/PB/2014	0,50	1,00	0,25	1,50	1,00	0,50

Sumber Data : Data Diolah, (2020)

Rasio ini bermanfaat untuk mengetahui sampai seberapa jauh rumah sakit umum tani dan nelayan dapat melunasi kewajiban jangka pendeknya. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar kewajiban pembayaran jangka pendeknya. Data ini menunjukkan bahwa rasio lancar (*current ratio*) pra BLUD memperoleh skor 0,50 pada tahun 2014 dan skor 1,00 pada tahun 2015. Sedangkan data pasca BLUD tahun 2016 dengan skor 0,25, tahun 2017 dengan skor 1,50, tahun 2018 dengan skor 1,00 dan tahun 2019 dengan skor 0,50. Dari hasil penilaian tersebut membuktikan bahwa kemampuan rasio lancar (*current ratio*) pada Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo pra BLUD masih perlu diperbaiki terutama dalam asset lancar dan kewajiban jangka pendek untuk pengelolaan keuangan RSUD Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo. Dari hasil penilaian setelah BLUD pengelolaan keuangan terutama di rasio lancar pada asset lancar dan kewajibannya sudah dilaksanakan dengan baik sehingga RSUD Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo bebas dari masalah keuangan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rasio lancar (*current ratio*) pra dan pasca BLUD sudah efektif dan efisien dalam pengelolaan keuangan.

Tabel 9. Rekapitulasi Rasio Cepat Pada RSTN Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD

Uraian	Pra BLUD		Pasca BLUD			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rasio Cepat (Quick Ratio)	175	173	127	389	180	104
Skor Rasio Cepat dalam Per-34/PB/2014	1,00	1,00	1,00	1,50	1,00	0,50

Sumber Data : Data Diolah, (2020)

Rasio ini akan menunjukkan kemampuan RSTN Kabupaten Boalemo Kabupaten Boalemo dalam membayar kewajiban jangka pendek dengan menggunakan aktiva lancar atau tanpa memperhitungkan persediaan karena persediaan akan membutuhkan waktu yang lama untuk diuangkan dibanding dengan aset lainnya. Data ini menunjukkan bahwa rasio cepat (*quick ratio*) pra BLUD memperoleh skor 1,00 pada tahun 2014 dan skor 1,00 pada tahun 2015. Sedangkan data pasca BLUD tahun 2016 dengan skor 1,00, tahun 2017 dengan skor 1,50, tahun 2018 dengan skor 1,00 dan tahun 2019 dengan skor 1,00. Dari hasil penilaian tersebut membuktikan bahwa kemampuan rasio cepat (*quick ratio*) pada RSTN Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD sangat efektif dan efisien. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rasio cepat (*quick ratio*) mengindikasikan bahwa pengelolaan keuangannya sudah efektif dan efisien. Semakin tinggi *quick ratio* atau rasio cepat suatu rumah sakit umum daerah tani dan nelayan, semakin baik posisi keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Tani dan Nelayan tersebut. RSUD Tani dan Nelayan dengan rasio lancar yang stabil menandakan RSUD Tani dan Nelayan dapat membayar kewajibannya dalam waktu yang singkat. Ini merupakan tanda-tanda yang baik bagi pengelolaan keuangan RSUD Tani dan Nelayan.

Tabel 10. Rekapitulasi Rasio Kas Pada RSTN Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD

Uraian	Pra BLUD		Pasca BLUD			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rasio Kas (Kas Ratio)	117	120	50	169	79	89
Skor Rasio Kas dalam Per-34/PB/2014	0,50	0,50	0,25	1,00	0,50	0,50

Sumber Data : Data Diolah, (2020)

Rasio ini akan menunjukkan kemampuan RSUD Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo untuk mengukur besarnya uang kas yang tersedia untuk melunasi kewajiban jangka pendek yang ditunjukan dari tersedianya dana kas atau setara kas. Data ini menunjukkan bahwa rasio cepat (*quick ratio*) pra BLUD memperoleh skor 0,50 pada tahun 2014 dan tahun 2015. Sedangkan data pasca BLUD tahun 2016 dengan skor 0,25, tahun 2017 dengan skor 1,00, tahun 2018 dengan skor 0,50 dan tahun 2019 dengan skor 0,50. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pengelolaan keuangan untuk rasio kas pada Rumah Sakit Tani dan Nelayan sudah efektif dan efisien. Hal ini diperkuat karena rasio kas atau *cash ratio* sebenarnya tidak begitu populer dalam analisis likuiditas seperti rasio lancar dan rasio cepat karena kegunaannya juga sangat terbatas. Pada dasarnya, tidak ada penilaian umum terhadap rasio kas ini. Nilai rasio kas 0,2 dianggap sudah dapat diterima. Rasio kas yang terlalu tinggi dapat menunjukkan penggunaan aset yang tidak maksimal bagi Rumah Sakit Umum Tani dan Nelayan karena memegang uang tunai yang terlalu banyak di neraca keuangannya.

Tabel 11. Rekapitulasi Total Debt To Total Asset Ratio Pada RSTN Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD

Uraian	Pra BLUD		Pasca BLUD			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Debt To Total Asset Ratio	101	590	805	167	812	186
Skor Debt To Total Asset Ratio dalam Per-34/PB/2014	0,25	2,00	2,50	0,25	2,50	0,50

Sumber Data : Data Diolah, (2020)

Debt to Total Assets Ratio (DAR) digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah aset Rumah Sakit Tani dan Nelayan dibiayai dengan total kewajiban. Semakin tinggi rasio ini berarti semakin besar jumlah modal pinjaman yang digunakan untuk investasi pada aset guna menghasilkan keuntungan bagi Rumah Sakit Umum Daerah Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo. Data ini menunjukkan bahwa *Debt To Total Asset Ratio* pra BLUD memperoleh skor 0,25 pada tahun 2014 dan skor 2,00 tahun 2015. Sedangkan data pasca BLUD tahun 2016 dengan skor 2,50, tahun 2017 dengan skor 0,25, tahun 2018 dengan skor 2,50 dan tahun 2019 dengan skor 0,50. Dari data tersebut disimpulkan bahwa pengelolaan keuangan untuk *Debt to Total Assets Ratio* (DAR) pada Rumah Sakit Tani dan Nelayan sudah efektif dan efisien tapi masih kendala. Hal ini dikarenakan *Debt to Total Assets Ratio* (DAR) merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat solvabilitas Rumah sakit Umum Daerah Tani dan Nelayan. Tingkat *solvabilitas* RSUD Tani dan Nelayan mampu untuk membayar kewajiban jangka panjang Rumah Sakit tersebut. Rasio kewajiban bisa berarti buruk pada situasi ekonomi sulit dan suku bunga tinggi, dimana Rumah Sakit mengalami masalah keuangan, namun selama ekonomi baik dan suku bunga rendah maka dapat meningkatkan keuntungan. Nilai rasio yang tinggi menunjukkan peningkatan dari resiko pada kreditor berupa ketidakmampuan rumah sakit membayar semua kewajibannya.

Tabel 12. Rekapitulasi Periode Penagihan Piutang Pada RSTN Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD

Uraian	Pra BLUD		Pasca BLUD			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Periode Penagihan Piutang	1872	2823	1113	1113	693	1189
Skor Periode Penagihan Piutang dalam Per-34/PB/2014	0	0	0	0	0	0

Sumber Data : Data Diolah, (2020)

Periode penagihan piutang adalah seberapa besar rumah sakit dalam memaksimal anggaran yang dimiliki. Data ini menunjukkan bahwa periode penagihan piutang pra BLUD dan pasca BLUD dari tahun 2014 – 2019 memperoleh skor 0. Hal ini membuktikan bahwa periode penagihan piutang pada Rumah Sakit Umum Daerah Tani dan Nelayan masih efektif dan efisien, sehingga memungkinkan bahwa Rumah Sakit Tani dan Nelayan merupakan rumah sakit yang terbebas dari piutang sehingga setiap anggaran yang dimiliki Rumah Sakit Umum Tani dan Nelayan dapat digunakan secara tepat sasaran.

Tabel 13. Rekapitulasi Imbalan Ekuitas (ROE) Pada RSTN Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD

Uraian	Pra BLUD		Pasca BLUD			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Imbalan Ekuitas (ROE)	1,95	1,48	0,36	0,41	1,35	0,23
Skor Imbalan Ekuitas (ROE) dalam Per-34/PB/2014	0,60	0,60	0,40	0,40	0,60	0,40

Sumber Data : Data Diolah, (2020)

ROE (*Return On Equity*) merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan rumah sakit dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan anggaran dan menghasilkan pendapatan yang tersedia bagi Rumah Sakit. ROE sangat bergantung pada besar kecilnya RSUD Tani dan Nelayan, untuk mengelola anggaran yang diperoleh perihal dalam pengelolaan keuangan pra dan pasca BLUD. Dari data diatas disimpulkan bahwa pra BLUD imbalan ekuitas (ROE) pra BLUD pada tahun 2014 dan 2015 dengan skor 0,60 dan pasca BLUD pada Tahun 2016 dan 2017 dengan skor 0,40, tahun 2018 dengan skor 0,60 dan tahun 2019 sebesar 0,40. Sehingga dapat disimpulkan bahwa imbalan ekuitas (ROE) dapat dikatakan efektif dan efisien dalam pengelolaan keuangan sehingga keuntungan yang sangat penting bagi kelangsungan usaha rumah sakit karena merupakan sumber dana yang diperoleh dari aktivitas operasi rumah sakit tersebut. Keuntungan dari pendapatan juga seringkali dijadikan sebagai ukuran dalam menilai kinerja suatu rumah sakit.

Tabel 14. Perputaran Persediaan (Inventory Turnover) Pada RSTN Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD

Uraian	Pra BLUD		Pasca BLUD			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Perputaran Persediaan (<i>Inventory Turnover</i>)	235	2091	2019	4687	7425	1980
Skor Perputaran Persediaan (<i>Inventory Turnover</i>) dalam Per-34/PB/2014	0	0	0	0	0	0

Sumber Data : Data Diolah, (2020)

Perputaran persediaan (*Inventory Turnover*) merupakan cara untuk mengetahui berapa kali dalam suatu periode tertentu sebuah rumah sakit dalam mengelola persediaannya. Rumah sakit menggunakan perputaran persediaan untuk menilai kemampuan mereka dalam menghadapi persaingan, merencanakan keuntungan dan secara umum mengetahui seberapa baiknya mereka menjalankan kegiatan rumah sakit terutama dalam operasionalnya. Dari data tersebut terbukti pada saat pra BLUD dan pasca BLUD pada tahun 2014 sampai dengan 2019. Sehingga pengelolaan keuangan Rumah Sakit Umum Tani dan Nelayan memiliki nilai efektif dan efisien. Terkait dengan *inventory*, makin banyak *inventory* berarti akan banyak uang kas atau anggaran rumah sakit yang digunakan untuk membeli *inventory*. Uang kas yang banyak dipakai untuk membeli *inventory* ini akan mengurangi kas rumah sakit dan kalau terlalu banyak yang dipakai bisa mengganggu arus kas (*cash flow*) rumah sakit.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat efektifitas dan efisiensi Rumah Sakit Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo dalam pengelolaan keuangan Pra dan Pasca BLUD. Untuk semua perhitungan rasio keuangan sudah sangat efektif dan efisien, sehingga dapat membantu kemampuan Rumah Sakit Tani dan Nelayan memenuhi kewajiban lancar dengan menggunakan asset lancar dan pendapatan serta belanja yang dimiliki lebih bagus dari sebelumnya, bahkan dengan menggunakan asset yang paling liquid yakni kas juga menunjukkan hal yang sama. Sedangkan pada rasio keuangan dalam mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi juga menunjukkan peningkatan yang sama

Kajian Kinerja Keuangan RS Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD..
(Fibriyanti S. Lakoro)

Bahkan pada rasio keuangan pra BLUD dan pasca BLUD dilaksanakan, menunjukkan bahwa rumah sakit mampu menghasilkan laba dibandingkan sebelumnya yang mengalami kerugian ditandai dari nilai rasio yang negatif. Dengan penelitian pada kesehatan keuangan Rumah Sakit Tani dan Nelayan berdasarkan rasio keuangan maka diperoleh hasil bahwa pada mengalami kenaikan yang signifikan dibandingkan pra BLUD dan pasca BLUD artinya kelancaran kegiatan operasional berjalan lancar dengan keuangan yang dihasilkan dengan baik dan kesuksesan rumah sakit yang dijalankan terbukti lebih baik ditunjukkan dengan nilai keuangan yang lebih tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kesehatan keuangan pada saat pra BLUD dan pasca BLUD di Rumah Sakit Tani dan Nelayan sudah efektif dan efisien.

b. Peningkatan Pelayanan Administrasi Keuangan RSTN Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD

Pada masa sebelum diberikannya kebijakan BLUD, RSUD Tani dan Nelayan harus mengirimkan pendapatan yang diperolehnya pada kas negara. RSUD Tani dan Nelayan seringkali mengalami kekurangan dana dalam proses pemenuhan kebutuhan pelayanannya pada masyarakat dan seringkali pula target yang telah ditetapkan tidak tercapai terutama berkaitan dengan pelayanan pada masyarakat. Hal ini berdampak pada pertumbuhan dan perkembangan RSUD Tani dan Nelayan yang lambat dan menyebabkan pasien yang merupakan customer utama RSUD Tani dan Nelayan menjadi menurun akibat kualitas pelayanan yang kurang baik. Sehingga dibentuklah kebijakan pembentukan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) untuk memberikan fleksibilitas pada entitas yang berhubungan dengan pelayanan publik yang dituntut untuk memberikan pelayanan prima, berkualitas, dan optimal seperti RSUD Tani dan Nelayan. Secara umum kinerja pelayanan yang diberikan RSUD Tani dan Nelayan setelah BLUD pada masyarakat mengalami peningkatan dibandingkan pra BLUD. Hal ini dapat ditinjau dari berbagai indikator kinerja perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang semakin meningkat. Namun peningkatan ini belum dapat dikatakan optimal sebab ada berbagai target indikator kinerja lain yang belum terpenuhi secara maksimal. Kinerja keuangan RSUD Tani dan Nelayan setelah BLUD mengalami peningkatan dan melebihi target yang telah ditetapkan. RSUD Tani dan Nelayan memperoleh dukungan penuh dari pemerintah berupa subsidi yang terus diberikan, pemerintah mendukung berbagai kegiatan pembangunan dan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki RSUD Tani dan Nelayan melalui pemberian pendidikan dan pelatihan.

Kinerja RSUD Tani dan Nelayan pada masa pra dan pasca BLUD telah sesuai dengan rencana strategi yang telah ditetapkan kedalam beberapa indikator kinerja, sesuai dengan visi, misi, dan tujuan RSUD Tani dan Nelayan. Tidak ada perbedaan antara strategi pra dan pasca BLUD. Perbedaannya terletak pada presentase target tiap indikator kinerja. Target-target dalam beberapa indikator kinerja tersebut belum sepenuhnya tercapai karena masih mengalami keterbatasan sumber daya, teknologi, dana, dan beberapa penentuan target yang terlalu tinggi. Oleh karena itu, RSUD Tani dan Nelayan perlu untuk membuat skala prioritas mana yang perlu didahulukan dan RSD Kalisat menyadari bahwa ada berbagai indikator kinerja dengan target yang terlalu tinggi sehingga dilakukan penyesuaian dengan menurunkan target yang telah disesuaikan dengan kondisi RSUD Tani dan Nelayan. RSUD Tani dan Nelayan masih memiliki kendala atau hambatan dalam proses pengimplementasian perubahan statusnya menjadi BLUD. Pada awalnya kendala dialami pada kekurangsiapan sumber daya manusia dalam menerima perubahan status ini akan tetapi hal ini dapat diatasi dengan memberikan sosialisasi dan pelatihan pada karyawan. Selain itu terdapat kendala lain yang dialami yaitu antara peraturan pemerintah dalam negeri dengan peraturan pemerintah kabupaten mengalami perbedaan dalam penerapan BLUD dan *brand image* RSUD Tani dan Nelayan yang memiliki administrasi berbelit dan pelayanan yang kurang prima masih melekat pada masyarakat terutama kalangan menengah keatas. Selain itu, Sistem Pengendalian Intern (SPI) RSUD Tani dan Nelayan masih lemah karena banyak bagian yang merangkap sebagai bagian lain. RSD Kalisat dapat mengatasi kelemahan ini melalui *open* rekrutmen pada bagian-bagian yang dibutuhkan.

Pada masa RSUD Tani dan Nelayan berstatus BLUD bertahap tersebut dilakukan beberapa proses penyesuaian, persiapan, dan sosialisasi yang matang meliputi penyesuaian budaya kerja atau budaya organisasi, pembangunan infrastruktur, dan pengembangan sumber daya manusia. Status BLUD Bertahap memberikan fleksibilitas pada batas tertentu terkait dengan jumlah dana yang dapat dikelola langsung, pengelolaan barang, pengelolaan piutang, perumusan standar, kebijakan, sistem, dan prosedur pengelolaan keuangan. Selain itu, BLUD status bertahap belum dapat melakukan pengelolaan investasi, utang, dan pengadaan barang atau jasa. Proses ditingkatkannya status BLUD Bertahap menjadi Penuh adalah melalui evaluasi terlebih dahulu yang dilakukan oleh Dewan Pengawas BLUD yang terpusat di dalam Dinas

Kesehatan. Kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh Dewan Pengawas BLUD tersebut meliputi analisis kelengkapan persyaratan substantif, teknis, dan administrative serta penilaian kinerja RSUD Tani dan Nelayan tahun 2014 sampai 2019. Status BLUD Penuh yang telah terwujud ini membuat RSUD Tani dan Nelayan semakin fleksibel dalam pengelolaan keuangan terutama mengenai pengelolaan investasi, utang dan pengadaan barang dan jasa RSD Kalisat yang dipergunakan sebesar-besarnya untuk pembenahan dan peningkatan pelayanan pada masyarakat.

Untuk mengukur keberhasilan kinerja dengan target yang harus dicapai dalam setiap indikator kinerja tersebut dilakukan kegiatan evaluasi internal yang rutin dilakukan oleh RSUD Tani dan Nelayan setiap tahunnya pada setiap bagian berdasarkan hasil laporan tertulis bulanan, triwulan, semester dan rapat. Kegiatan evaluasi yang dilakukan meliputi evaluasi kesesuaian capaian indikator kinerja dengan target masing-masing indikator kinerja tersebut, pembahasan permasalahan yang terjadi, dan langkah selanjutnya yang akan diterapkan meliputi program apa yang akan dilakukan dan presentase target indikator kinerja yang akan dicapai pada periode berikutnya. Hasil evaluasi ini segera ditindaklanjuti dan diterapkan pada kegiatan operasional masing-masing bagian tersebut. Untuk evaluasi sebagai BLUD, evaluasi dan penilaian kinerja dilakukan setiap tahun oleh dewan pengawas BLUD terhadap aspek keuangan dan non keuangan dengan tujuan untuk mengukur tingkat pencapaian hasil BLUD yang diterapkan dalam rencana bisnis dan rencana anggaran. Selain itu untuk memantau penerapan praktik bisnis RSUD Tani dan Nelayan agar tetap mengarah pada praktik bisnis yang sehat dilakukan audit laporan keuangan oleh auditor eksternal setiap akhir periode.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Dari hasil penelitian bahwa analisis laporan keuangan ketika dilakukan pengukuran menggunakan rasio efektivitas berada pada wilayah kurang setuju hal ini diperkuat oleh data responden dimana rasio efektivitas memperoleh skor 399 atau mencapai 79,80% dan berada pada wilayah kurang setuju.
- b. Dari hasil penelitian bahwa kinerja keuangan, ketika dilakukan pengukuran menggunakan rasio efisiensi berada pada wilayah baik hal ini diperkuat oleh data responden dimana rasio efektivitas memperoleh skor 400 atau mencapai 80% dan berada pada wilayah setuju.
- c. Dari hasil yang ada, menunjukkan bahwa keseluruhan indikator tersebut telah dilakukan dengan baik, ditunjukkan dengan hasil total skor seluruh indikator yaitu sebesar 799 dengan mencapai presentase 80% adalah baik atau setuju. Karena semakin besar nilai presentase jawaban responden maka semakin baik pula penilaian responden terhadap kajian kinerja keuangan pra dan pasca BLUD di RSTN Kabupaten Boalemo.

Berdasarkan simpulan di atas maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Kepada pihak RSTN perlu kiranya memperhatikan aspek efektifitas pengelolaan keuangan
- b. Kepada pimpinan RSTN hendaknya lebih meningkatkan monitoring dan evaluasi terkait pos-pos anggaran sehingga kajian kinerja keuangan pada rumah sakit tersebut dapat berjalan efektif dan efisien
- c. Kepada peneliti selanjutnya, hendaknya memperdalam penelitiannya dengan menggunakan variabel lainnya yang dapat memberikan gambaran jelas tentang kajian kinerja keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

Bibliography}

- [1] J. Winardi, *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- [2] M. Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2017.
- [3] P. et Al., *The Effect of Cash Turnover and Accounts Receivable Turnover on Return On Asset*. STEI Jakarta: Indonesian College of Economics, 2021.
- [4] M. Anwar, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Kencana, 2019.
- [5] & I. Agus, S., *Manajemen Keuangan Dan Bisnis (Bernadine (ed.))*. www.gpu.id: PT. GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, 2020.
- [6] Hery, *Akuntansi Dasar*. Jakarta: PT Grasindo, 2016.

Kajian Kinerja Keuangan RS Tani dan Nelayan Kabupaten Boalemo Pra dan Pasca BLUD..
(Fibriyanti S. Lakoro)

- [7] I. Fahmi, *Analisis Laporan Keuangan*. Bogor: Alfabeta, 2017.
- [8] Munawir, *Analisis Laporan Keuangan*, Cetakan Li. Yogyakarta: Liberty, 2015.
- [9] A. Hayat, *Manajemen Keuangan*, Edisi Pert. Medan: Indomedia Pustaka, 2018.
- [10] Kasmir, *Customer Service Excellent: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017.
- [11] Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-34/PB/2014, “*Pedoman Penilaian Kinerja Badan Layanan Umum Bidang Layanan Kesehatan.*”
- [12] Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 tahun 2018, “*BLUD - Badan Layanan Umum Daerah.*”
- [13] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2019.