

Deskripsi

Sebagai lembaga usaha yang mempunyai fungsi sosial, sebuah BLU diharapkan mempunyai tata kelola untuk meningkatkan efisiensi kegiatan. Bab ini membahas pola tata kelola dengan menggunakan konsep Good Corporate Governance. Mengapa? Corporate Governance adalah suatu struktur yang bertujuan agar lembaga usaha berperilaku secara efisien. Dalam pengertian efisiensi ini adalah bagaimana cara untuk meningkatkan hasil semaksimal mungkin. Pertanyaan lebih lanjut yang akan dibahas dalam Bab ini adalah apakah sebagai lembaga non-profit harus menggunakan konsep Good Governance?

Tujuan:

1. Memahami Good Corporate Governance untuk non-profit
2. Memahami Pola Tata Kelola berdasarkan konsep Good Corporate Governance
3. Memahami dan trampil dalam menyusun Struktur Organisasi

Good Corporate Governance

Good corporate governance merupakan konsep untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas yang saat ini dianjurkan dipergunakan pada lembaga usaha. Diharapkan dengan penggunaan *corporate governance* akan ada sistem manajemen yang meningkatkan efisiensi. Pengertian efisiensi ini yaitu bagaimana cara meningkatkan hasil semaksimal mungkin (Eldenbug dkk.,2001).

Secara umum, sistem *corporate governance* bertujuan untuk memberikan pedoman strategis dan mengoperasionalkan sebuah dewan yang melakukan monitoring terhadap pekerjaan manajer (OECD, 2001). Konsep *corporate governance* berasal dari sektor perusahaan dalam mencari keuntungan. Perlu dicatat bahwa tujuan perusahaan memperoleh keuntungan adalah menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya dan berusaha mempunyai kemampuan yang cukup dalam mencapai tujuan sesuai dengan lingkungannya. Laba akan dibagi ke pemilik modal atau pemegang saham. Namun, lembaga *nonprofit* pun dapat menggunakan model *corporate governance* untuk meningkatkan efisiensinya. Lembaga pemerintah dengan system keuangan BLU perlu mempertimbangkan konsep *corporate governance*.

Usaha memahami *corporate governance* dapat dimulai dari hakikat sebuah lembaga usaha. Katz dan Rosen (1998) menyatakan bahwa paling sedikit ada tiga komponen dalam lembaga usaha yaitu, (1) pekerja atau orang yang dibayar atas gaji tetap dan mempunyai peraturan kerja; (2) manajer yang bertanggung jawab menetapkan keputusan, memonitor para pekerja; dan (3) pemilik yang mempunyai modal dan menanggung risiko keuangan usaha. Dalam model standar perusahaan terdapat pemisahan antara pemilik dengan para manajer pelaksana. Pemisahan antara pemilik dengan para manajer merupakan salah satu ciri lembaga usaha modern. Pemisahan antara pemilik dengan para manajer ini menghasilkan struktur organisasi yang merupakan standar sebuah perusahaan. Standar tersebut yaitu adanya badan yang disebut sebagai *Board of Directors*.

Board of Directors berperan sebagai tonggak utama dalam mekanisme pengendalian internal. Dalam sistem yang mengacu pada *corporate governance*, terdapat peraturan yang menerangkan tentang peran manajer dan *Board of Directors*. Tanggung jawab *Board of Directors* secara umum dalam perusahaan adalah melakukan monitoring terhadap manajer atas mandat dari pemegang saham perusahaan (OECD, 2001). Secara rinci fungsi kuncinya antara sebagai berikut:

1. Melakukan *review* dan mengarahkan strategi lembaga usaha, rencana besar, kebijakan risiko, anggaran tahunan dan rencana usaha; menetapkan indikator kinerja, *monitoring* pelaksanaan dan kinerja lembaga usaha serta mengawasi pengeluaran modal.
2. Memilih dan memberikan kompensasi, memonitor dan apabila perlu mengganti direktur dan mengawasi perencanaan penggantian
3. Mengkaji pembayaran eksekutif dan dewan direktur
4. Memonitor dan mengelola berbagai konflik yang potensial dalam manajemen.

Sistem *corporate governance* pada lembaga *for profit* tujuannya yaitu meningkatkan keuntungan sebesar-besarnya. Sementara itu, sistem *corporate governance* pada lembaga *nonprofit* bertujuan menjamin agar tujuan lembaga dapat tercapai seefisien mungkin. *Board of Directors* pada lembaga *nonprofit* sering disebut sebagai *Board of Trustees*.

Pada awalnya kehadiran *Board of Directors* atau *Board of Trustees* di lembaga lebih berfungsi sebagai stempel atau cap yang mengesahkan keputusan-keputusan direksi. Akan tetapi, di Amerika Serikat dilaporkan bahwa

fungsi *board* menjadi lebih menentukan dalam keputusan-keputusan manajemen (Alexander dkk., 2001). Fungsi awal lain yaitu menggaling dana-dana kemanusiaan atau mendapatkan dukungan politis. Oleh karena itu, sebagian anggota *board* berasal dari kalangan politisi, pengusaha, pemimpin-pemimpin informal di masyarakat atau dermawan.

Sebagai gambaran, perkembangan rumah sakit di Indonesia menunjukkan hal ini. Fungsi *board* yang sering disebut sebagai Dewan Pembina dari yayasan pemilik atau secara sederhana disebut sebagai anggota yayasan. Menurut Kovner (1995) secara umum pekerjaan *Board of Directors* adalah menetapkan dan menjaga misi lembaga; bertindak sebagai wali untuk menjaga aset dan investasi dari pemilik saham lembaga *for profit* atau kepentingan pemilik lembaga *nonprofit*; memilih, menasihati, dan memeriksa pimpinan lembaga; memberikan arahan untuk lembaga dan menjamin pertumbuhan dan perkembangannya.

Contoh sistem yang menggunakan *corporate governance* pada rumah sakit *for profit* adalah adanya struktur *Board of Directors* di University Health System Ltd. yang dimiliki oleh Tulane University (20% saham) dan Columbia, sebuah perusahaan *for profit* yang bergerak dalam jaringan rumah sakit (80% saham) (Bulger dkk., 1999). Anggota *board* sebanyak 10 orang terdiri atas 5 orang dari Tulane University dan 5 orang dari Columbia. Pimpinan *board* berasal dari Tulane University. Semua keputusan besar harus disetujui oleh tiga anggota dari Tulane University dan tiga anggota dari Columbia. Keputusan yang membutuhkan suara mayoritas dari *board* berkaitan dengan pengangkatan dan pemberhentian direktur rumah sakit, pengembangan usaha atau penghapusan pelayanan rumah sakit, modifikasi penunjang akademik, dan pembelian rumah sakit pendidikan dalam radius 75 mil.

Contoh *corporate governance* rumah sakit *non profit* dapat dilihat pada rumah sakit pendidikan North Carolina. Rumah sakit pendidikan ini merupakan gabungan antara Wake Forest University dengan North Carolina Baptist Hospital yang mempunyai jaringan pelayanan kesehatan. Kedua lembaga tersebut bersifat *nonprofit*. Masing-masing lembaga terdapat *Board of Trustees*.

Penelitian yang dilakukan oleh Alexander dkk. (2001) mengenai struktur, komposisi, dan seleksi *board* di Amerika Serikat menarik untuk disimak. Penelitian tersebut menggambarkan perbedaan beberapa aspek *board* selama 10 tahun (antara tahun 1989 hingga tahun 1997) pada rumah sakit swasta *nonprofit*, rumah sakit pemerintah, dan rumah sakit *for profit*. Penelitian tersebut

sangat besar dengan melibatkan 3.100 rumah sakit pada tahun 1989 kemudian tahun 1997 sebanyak 2.100 rumah sakit. Jumlah anggota *board* merupakan hal penting dalam penelitian tersebut. Jumlah anggota mempengaruhi lama waktu pengambilan keputusan. Berbagai keluhan manajer dan konsultan manajemen rumah sakit yakni bahwa jumlah anggota *board* terlalu banyak sehingga mengakibatkan keputusan menjadi lama. Manajer dan para konsultan berpendapat bahwa jumlah anggota *board* yang sedikit lebih baik karena akan mempercepat proses pengambilan keputusan. Akan tetapi, jika *board* terlalu sedikit akan tidak baik karena dapat mengakibatkan terbentuknya blok-blok dengan mudah. Rata-rata jumlah *board* pada tahun 1989 sebanyak 13,5 orang sedang pada tahun 1997 adalah 13,6 orang. Jumlah *board* paling banyak pada rumah sakit yang tidak mencari untung (18.8 dan 16.6 orang rata-rata pada tahun 1989 dan 1997). Semakin besar jumlah Tempat Tidur (TT) rumah sakit, maka semakin banyak anggota *board*.

Salah satu fungsi *board* yang sangat strategis adalah menilai kinerja Direksi. Ternyata tidak semua *board* rumah sakit mempunyai fungsi ini. Akan tetapi, dapat diketahui bahwa tahun 1997 terjadi peningkatan yang cukup besar dalam persentase rumah sakit yang melakukan pengawasan terhadap direksi. *Board of Director* rumah sakit pemerintah merupakan kelompok paling rendah dalam fungsi pengawasan direksi. Semakin besar jumlah TT maka persentase yang melakukan pengawasan lebih tinggi. Dengan beban dan tanggung jawab yang semakin meningkat, seharusnya *board* akan dibayar untuk pekerjaannya. Akan tetapi, penelitian Alexander menunjukkan hasil yang menunjukkan penurunan persentase rumah sakit yang memberikan insentif untuk anggota *board* dari tahun 1989 hingga tahun 1997. Kelompok rumah sakit *for profit* ternyata justru mengalami penurunan, sementara kelompok rumah sakit pemerintah tetap. Seperti yang telah diduga, kelompok rumah sakit swasta *nonprofit* mempunyai persentase kecil jumlah anggota *Board* yang di bayar. Hal ini berkaitan dengan himbuan dari Kantor Informasi Dana Kemanusiaan Nasional untuk tidak memberikan kompensasi bagi anggota *board* pada lembaga-lembaga *nonprofit*.

Kesimpulan penelitian Alexander dkk. (2001) menyatakan bahwa peran *board* pada rumah sakit adalah sebagai penjamin kelanggengan (*continuity*) perkembangan rumah sakit. *Board* tidak berfungsi sebagai pemimpin perubahan dan perkembangan. Selama sepuluh tahun perkembangan *board*, tidak mencerminkan adanya perubahan yang radikal. Akan tetapi, *board* mengalami peningkatan kekuatan dalam menetapkan keputusan yang terkait dengan kinerja rumah sakit.

Peran *Board of Directors* dalam penyusunan rencana strategis menurut Wolper (1999) sangat penting. *Board of Directors* berperan aktif dalam menyusun rencana strategis khususnya dalam penyusunan misi dan visi rumah sakit. Pertemuan-pertemuan awal dalam penyusunan rencana strategis perlu dihadiri oleh *Board of Directors* (Zuckermann, 1998). Dokumen rencana strategis juga harus mendapat persetujuan dari *Board of Directors* untuk disahkan.

Siapa saja dan apa syarat menjadi anggota *board*? Menurut American Hospital Association dan Ernst Young, terdapat beberapa kriteria penting untuk menjadi anggota *board* (Pointer dan Orlikoff, 1999) yaitu mempunyai nilai-nilai yang sama dengan rumah sakit, mempunyai kepemimpinan di masyarakat, secara keuangan tidak kekurangan, memahami perencanaan strategis dan mempunyai visi, mempunyai waktu, dan secara politis merupakan orang berpengaruh.

Apakah struktur *corporate governance* perlu dipakai oleh BLU di Indonesia?

Pada intinya keuntungan *corporate governance* di lembaga non-profit digunakan untuk hal-hal, (1) untuk perbaikan sistem pengawasan internal dan (2) peningkatan efisiensi untuk meningkatkan daya saing. Kerugian struktur *corporate governance* antara lain, bertambahnya biaya operasional, keputusan dapat menjadi lebih lama, dan menambah jalur birokrasi.

Tata Kelola

Dewan Pengawas

Pengaturan Dewan Pengawas oleh Menteri Keuangan (PMK No.09/PMK.02/2006)

Jumlah Dewan pengawas (orang)	Nilai Omset (LRA)	Nilai Aset (Neraca)
3	Rp.15 M-30 M	Rp.75M – 200M
3-5	≥30 M	≥200 M

Anggota Dewan Pengawas adalah: (1) Pejabat SKPD yang berkaitan dengan kegiatan BLUD; (2) Pejabat di lingkungan satuan kerja pengelola keuangan daerah; (3) Tenaga ahli yang sesuai dengan kegiatan BLUD atau pejabat lain yang ditunjuk oleh kepala daerah.

Kewajiban Dewan Pengawas: (1) Memberikan pendapat dan saran kepada kepala daerah mengenai RBA yang diusulkan oleh pejabat pengelola; (2) Mengikuti perkembangan kegiatan BLUD dan memberikan pendapat serta saran kepada kepala daerah mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BLUD; (3) Melaporkan kepada kepala daerah tentang kinerja BLUD; (4) Memberikan nasehat kepada pejabat pengelola dalam melaksanakan pengelolaan BLUD; (5) Melakukan evaluasi dan penilaian kinerja baik keuangan maupun non keuangan, serta memberikan saran dan catatan-catatan penting

untuk ditindaklanjuti oleh pejabat pengelola BLUD; dan Memonitor tindak lanjut hasil evaluasi dan penilaian kinerja.

keuntungan corporate governance di rumahsakit: (1) untuk perbaikan sistem pengawasan internal, dan (2) peningkatan efisiensi untuk meningkatkan daya saing.

Kerugian adanya struktur corporate governance: antara lain: bertambahnya biaya operasional, keputusan dapat menjadi lebih lama, dan menambah jalur birokrasi.

Pejabat Pengelola:

Pejabat Pengelola terdiri dari: (1) Pemimpin; (2) Pejabat Keuangan; dan (3) Pejabat Teknis. Pemimpin BLUD SKPD, merupakan Pengguna Anggaran. Pemimpin BLUD Unit Kerja, merupakan Kuasa Pengguna Anggaran. Pejabat Pengelola dan Pegawai BLUD, dapat berasal dari PNS dan/atau Non PNS.