

## IMPLEMENTASI PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH STUDI KASUS: RUMAH SAKIT UMUM DAERAH PANYABUNGAN

Lulu Aulia<sup>a</sup>, Nur Fadhilah Ahmad Hasibuan<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, [aualulu24@gmail.com](mailto:aualulu24@gmail.com), Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

<sup>b</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, [fadhilahahmad@uinsu.ac.id](mailto:fadhilahahmad@uinsu.ac.id), Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

### ABSTRACT

*The purpose of this study was to find out the problems with the Financial Management system of the Regional Public Service Agency (PPK BLUD) at Panyabungan Hospital. The research method used is descriptive qualitative with a case study approach at Panyabungan Hospital. The methods used to collect research data are interviews, observation, and documentation. The research results show that there are obstacles that hinder the management of Panyabungan Hospital in implementing PPK-BLUD, namely human resource constraints, infrastructure constraints, and government policy constraints, the preparation of financial reports is still done manually, the completeness of supporting documents is inadequate, as well as aspects of communication What is not good The efforts made to resolve the existing obstacles in the management of the Panyabungan Hospital are that the management staff at the hospital need to attend training and technical guidance on BLUD management. The hospital needs to add management staff in the finance section who have an educational background in accounting.*

**Keywords:** PPK BLUD, Hospital, Implementation

### ABSTRAK

*Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui permasalahan sistem Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) di RSUD Panyabungan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada RSUD Panyabungan. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kendala-kendala yang menghambat pengelolaan RSUD Panyabungan dalam pelaksanaan PPK-BLUD yaitu kendala sumber daya manusia, kendala sarana prasarana, dan kendala kebijakan pemerintah, penyusunan laporan keuangannya masih secara manual, kelengkapan dokumen pendukung yang belum memadai, serta aspek komunikasi yang kurang baik Upaya-upaya yang dilakukan untuk menyelesaikan kendala-kendala yang ada dalam pengelolaan RSUD Panyabungan ialah staf pengelola yang ada pada rumah sakit perlu mengikuti DIKLAT dan Bimtek tentang pengelolaan BLUD. Pihak rumah sakit perlu menambah staf pengelola pada bagian keuangan yang mempunyai latar belakang pendidikan akuntansi.*

**Kata Kunci:** PPK BLUD, Rumah Sakit, Implementasi

### 1. PENDAHULUAN

Pelayanan publik, khususnya rumah sakit di Indonesia, terus dikaitkan dengan ketidakpastian dalam hal biaya, waktu, dan proses. Akibatnya, harapan masyarakat terhadap layanan tersebut masih belum terpenuhi. Sudah lama masyarakat mengeluhkan penyelenggaraan layanan publik yang dinilai sangat jauh dari harapan. (Dwiyanto, 2018).

Oleh karena itu, peningkatan pelayanan publik menjadi pekerjaan rumah bagi pemerintah. Keputusan pasien untuk berobat atau memilih rumah sakit dipengaruhi oleh aspek kualitas pelayanan. Karena rumah sakit pemerintah menyediakan layanan kesehatan untuk kelas menengah ke bawah, kenaikan biaya kesehatan juga menimbulkan fenomena tersendiri bagi rumah sakit pemerintah.

Akibatnya, diharapkan bahwa rumah sakit akan terjangkau dan berkualitas tinggi. Karena keadaan ini, rumah sakit pemerintah diharuskan untuk melayani masyarakat kelas menengah ke bawah dengan keterbatasan sumber dana serta berbagai aturan dan panjangnya birokrasi yang akan dihadapi. Karena meningkatnya kebutuhan sosial masyarakat, manajerialisme jelas diperlukan di perusahaan sektor publik untuk mengatasi masalah ini sehingga sektor publik dapat mampu bersaing serta menghasilkan barang dan

jasa yang memiliki kualitas yang lebih baik atau setidaknya setara dengan yang diproduksi oleh sektor swasta.

RSUD Panyabungan sudah ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah. Dengan demikian, pemerintah memberikan sejumlah fleksibilitas untuk RSUD Panyabungan yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLU (PPK BLU). Misi RSUD Panyabungan tidak terlepas dari misi layanan sosial, namun tidak dipungkiri bahwa dalam pengelolaannya tetap terjadi beberapa permasalahan baik dari aspek manajemen maupun operasional.

Permasalahan tersebut antara lain dalam pelaksanaannya dukungan pihak pemerintah dirasakan masih sangat kurang, hal ini dapat dilihat dari terbatasnya anggaran yang tersedia bagi operasional rumah sakit sehingga tidak mampu mengembangkan mutu pelayanan. Kemudian aturan pengelolaan keuangan yang masih rumit berdampak pada alur birokrasi yang terlalu panjang sehingga menghambat kelancaran rumah sakit dalam proses pencairan dana. Kesulitan untuk mengukur kinerja, sementara rumah sakit sangat memerlukan dukungan SDM, teknologi, dan modal yang sangat besar. Penyusunan laporan keuangan masih dilakukan secara manual (tanpa aplikasi). Serta kurangnya pemahaman pengelola terkait pelaksanaan PPK-BLUD khususnya dalam hal penyusunan dan penyajian laporan keuangan

RSUD Panyabungan merupakan unit kerja pemerintah yang memiliki fungsi untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Karena pentingnya peran rumah sakit pemerintah ini, dan mengingat permasalahan-permasalahan yang muncul diatas, maka pemerintah melakukan upaya peningkatan kinerja untuk dapat memaksimalkan pelayanan pada masyarakat melalui implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU). Implementasi PPK-BLU pada rumah sakit ini perlu dilakukan dengan benar sesuai dengan peraturan-peraturan penyelenggaraan BLU yang ada.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti menggunakan judul “Implementasi Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) Studi Kasus: Rumah Sakit Umum Daerah Panyabungan” dalam penelitian ini.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Teori Agensifikasi**

Jika ada lembaga yang lebih responsif untuk menyediakan layanan dan mempromosikan peningkatan dan pencapaian efisiensi dan efektivitas, reformasi administrasi publik yang berupaya dalam pelaksanaan tata kelola yang baik akan berfungsi dengan sukses. Badan Layanan Umum dibentuk sebagai implementasi atas teori agensifikasi, yang secara umum berarti adanya pemisahan antara fungsi kebijakan dengan fungsi pelayanan publik dalam struktur organisasi pemerintah. Menurut teori agensifikasi, Badan Layanan Umum adalah agen pemerintah yang ditugaskan untuk memberikan layanan kepada masyarakat dan mendapatkan otoritas yang lebih luas dalam hal manajemen organisasi, manajemen keuangan, dan pelaporan dan akuntabilitas kinerja, sedangkan pemerintah adalah agen pembuat kebijakan.

Model pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang didasarkan pada teori agensifikasi telah memberikan berbagai fleksibilitas keuangan untuk melaksanakan pelayanan secara efektif, efisien, dan pada semua tingkatan sosial. Pendekatan ini memberikan keleluasaan bagi pimpinan Badan Layanan Umum untuk menjalankan perusahaan secara bisnis. Organisasi layanan publik diharapkan dapat beroperasi secara efisien dan efektif ketika memberikan layanan kepada pelanggan, meskipun dikelola bukan semata-mata untuk mencari keuntungan. Untuk menjaga kepentingan pemerintah tetap terkendali dan menjunjung tinggi transparansi dalam penanganan dana publik, dewan pengawas didirikan sebagai badan penasihat untuk mengawasi dewan direksi dalam menjalankan tugasnya.

### **2.2. Implementasi (Penerapan)**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), implementasi adalah pelaksanaan atau penerapan. Menurut (Mulyadi, 2015), implementasi mengacu pada tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam suatu keputusan. Tindakan ini berusaha untuk mengubah keputusan-keputusan tersebut menjadi pola-pola operasional serta berusaha mencapai perubahan-perubahan besar atau kecil sebagaimana yang telah diputuskan sebelumnya. Implementasi pada hakikatnya juga merupakan upaya pemahaman apa yang seharusnya terjadi setelah program dilaksanakan. Penerapan (implementasi) terjadi apabila sudah ada perencanaan yang baik dan matang, atau suatu rencana telah disusun dengan baik terlebih dahulu sehingga telah ada kepastian dan kejelasan tentang rencana tersebut. Penerapan sistem atau implementasi adalah menyediakan sarana untuk melakukan sesuatu yang memiliki efek pada sesuatu.

### **2.3. Badan Layanan Umum (BLU)**

Kebijakan pemerintah untuk menerapkan model agensifikasi ditetapkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, yang menekankan basis kinerja dalam penganggaran dan memberi landasan yang penting bagi orientasi baru tersebut di Indonesia. Selain itu, dinyatakan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara Bab XII Pasal 68 dan 69, bahwa organisasi pemerintah yang tugas dan tanggung jawab utamanya adalah untuk menyediakan layanan kepada masyarakat dapat menggunakan pola manajemen keuangan yang fleksibel dengan menekankan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pasal 1, menyatakan bahwa Badan Layanan Umum Daerah adalah satuan kerja perangkat daerah atau unit kerja pada satuan kerja perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah 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.

### **2.4. Pola Pengelolaan Keuangan-Badan Layanan Umum (PPK-BLU)**

Hal yang menjadi keistimewaan dari BLU adalah model pengelolaan keuangannya yang mempunyai fleksibilitas. Definisi dari pengelolaan keuangan BLU dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Pasal 1 ayat (2) yang menyatakan bahwa:

*“Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut PPK-BLU, adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini, sebagai pengecualian dan ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.”*

Dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004, khususnya Pasal 68 dan 69 memfokuskan pada instansi pemerintah yang tugas dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sebagaimana disebutkan dalam Pasal 68 ayat (4) yang menyatakan bahwa pembinaan keuangan Badan Layanan Umum pemerintah daerah dilakukan oleh pejabat pengelola keuangan daerah dan pembinaan teknis dilakukan oleh kepala satuan kerja perangkat daerah yang bertanggung jawab atas bidang pemerintahan yang bersangkutan. Selanjutnya dalam Pasal 69 menjelaskan lebih rinci bagaimana pengelolaan keuangan BLU sebagaimana yang dijelaskan pasal sebelumnya.

Kedua pasal tersebut cukup dapat menjelaskan bahwa instansi pemerintah yang tugas dan fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat diberikan fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangannya dengan status Badan Layanan Umum. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah khususnya dalam Pasal 150 mengamanatkan bahwa “Pedoman teknis mengenai pengelolaan keuangan BLUD diatur lebih lanjut oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Menteri Keuangan”. Kemudian ditetapkanlah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.

### **2.5. Sistem Akuntansi Badan Layanan Umum (BLU)**

Menurut jenis layanannya, laporan akuntansi dan keuangan BLUD dilaksanakan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK).BLUD bisa menerapkan aturan akuntansi industri tertentu dengan persetujuan Menteri Keuangan.Menyusun dan menyajikan laporan keuangan dari laporan kinerja dalam konteks akuntabilitas untuk manajemen keuangan dan kegiatan layanan BLUD.

Laporan keuangan yang dibuat yaitu neraca, laporan arus kas, catatan atas laporan keuangan, laporan operasional (dapat berupa laporan kegiatan atau laporan surplus-defisit), laporan realisasi anggaran, dan laporan kinerja.Laporan pertanggungjawaban keuangan SKPD (satuan kerja perangkat daerah) memasukkan laporan keuangan BLUD sebagai komponen utama.Laporan keuangan dari BLUD dan SKPD digabungkan sesuai dengan pedoman akuntansi pemerintah.

KSAP (komite standar akuntansi pemerintah) menghasilkan konsep PSAP (pernyataan standar akuntansi pemerintah) untuk penyajian laporan keuangan BLU guna mengefektifkan pelaporan keuangan dan

konsisten dengan penerapan akuntansi berbasis akrual. Apabila PP 23 Tahun 2005 yang mengatur tentang dasar penyusunan laporan keuangan BLU dengan menggunakan SAK diubah, maka akan langsung berlaku. Dari konsep ini, kecuali secara khusus diatur dalam konsep PSAP BLU, standar akuntansi BLU berlaku untuk semua PSAP secara umum.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut (Sugiyono, 2019), jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Metode kualitatif adalah metode penelitian digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dimana peneliti sebagai instrumen kunci. Menurut (Sugiyono, 2019), teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan menggunakan teknik telaah dokumen, teknik observasi, dan teknik wawancara. Analisis data menurut (Sugiyono, 2018) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain, data yang didapatkan dianalisis secara bertahap. Data yang diproses dari hasil penelitian ini berupa studi dokumen, wawancara, dan observasi, kemudian dianalisis dan ditampilkan dalam bentuk deskripsi analisis.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Kendala Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia sangat penting dalam menentukan kelangsungan kegiatan suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan keberhasilan organisasi dalam menyusun rencana, melaksanakan kegiatan operasional dan mengendalikan jalannya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Tahir, 2014) bahwa Implementasi Kebijakan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu salah satunya faktor sumber daya manusia. Keberhasilan implementasi kebijakan harus didukung oleh sumber daya, dimana sumber daya ini berupa manusia yang memiliki kompetensi implementasi dan sumber daya finansial. Sumber daya manusia yang merupakan salah satu aspek penggerak dalam menjalankan suatu kebijakan. Suatu organisasi akan menuju pengoptimalan tujuan organisasinya jika dapat meningkatkan kinerja karyawan/pegawainya dengan memaksimalkan kemampuan dari pegawainya itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan beberapa permasalahan pada penerapan penyusunan laporan keuangan BLUD antara lain adalah terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas yang mumpuni. Diantaranya adalah sebagian pihak belum memahami prinsip PPK BLUD, penempatan tenaga ahli yang tidak sesuai dengan basic pendidikannya, jumlah dari pegawai ahli akuntansi yang ada di RSUD masih kurang. Pada bidang keuangan, rumah sakit memerlukan tambahan pegawai dengan latar belakang pendidikan akuntansi, karena saat ini rumah sakit mempunyai 6 orang pegawai keuangan, diantaranya hanya mempunyai 2 orang pegawai dengan latar belakang pendidikan akuntansi selebihnya pegawai dengan latar belakang pendidikan kesehatan.

Ibu Lenni Marlina, SKM selaku Kasubbag Keuangan dan Program mengatakan sebagai berikut: *“SDM dari RSUD Panyabungan masih terbatas. Karena, sebenarnya penerapan sistem pengelolaan melalui aplikasi itu sudah lebih tepat dan pada saat pencatatan barang masih membutuhkan beberapa bantuan SDM sehingga memudahkan dan melancarkan setiap laporan yang ada”*.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil dari penelitian (Nadilla dkk, 2016) mengenai Identifikasi permasalahan penerapan PPK BLUD yang dilakukan pada Rumah Sakit Permata dan Rumah Sakit Berlian di Aceh yakni terbatasnya sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas yang mumpuni dan kurangnya komitmen manajemen untuk menerapkan konsep BLUD sebagai entitas bisnis. (Puspawati dan Rosi, 2013) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa kendala yang sejauh ini masih ada didalam Rumah Sakit dan mempengaruhi kinerja adalah belum semua pegawai yang mengerti dan paham tentang pengelolaan keuangan BLUD.

#### 4.2. Aplikasi Sistem Informasi Akuntansi BLUD

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa RSUD Panyabungan telah mengaplikasikan Sistem Informasi Akuntansi (SIA BLUD). Akan tetapi kenyataan yang ditemui dilapangan bahwa sampai sekarang ini pemanfaatan sistem belum dimanfaatkan secara optimal oleh pihak pengelola keuangan RSUD. Hal ini disebabkan oleh pegawai yang ada di bagian keuangan belum paham dengan sistem tersebut, fitur-fitur dari

aplikasi tersebut belum bisa mengcover kebutuhan transaksi dari rumah sakit. Dengan belum optimalnya penerapan SIA BLUD tersebut akibatnya penyusunan laporan keuangan masih dilakukan secara manual, dan tidak memiliki BAS (Bagan Akun Standar) yang menjadi acuan dalam penyusunan laporan keuangannya dan dalam menyusun laporan keuangannya hanya berdasarkan pada kodefikasi akun secara umum.

Menurut (Romney & Steinbart, 2018) Sistem informasi akuntansi adalah sistem yang dapat mengumpulkan, mencatat, menyimpan, dan memproses data untuk menghasilkan informasi bagi para pembuat keputusan. Hal ini termasuk orang, prosedur dan instruksi, data, perangkat lunak, infrastruktur teknologi informasi, kontrol internal serta langkah-langkah keamanan. Menurut (Romney & Steinbart, 2018) Sistem informasi akuntansi yang dirancang dengan baik dapat memberikan manfaat serta menambah nilai untuk organisasi dengan:

1. Meningkatkan kualitas dan mengurangi biaya dari produk atau layanan (jasa).
2. Meningkatkan efisiensi.
3. Berbagi pengetahuan.
4. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas rantai pasokannya (supply chains).
5. Memperbaiki struktur pengendalian internal.
6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk pengambilan keputusan.

Temuan ini mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramadhan dan Rony (2013) mengenai Analisis kendala implementasi SIA pada Universitas Sebelas Maret yang menyatakan bahwa kendala kendala yang terjadi antara lain respon dari aplikasi SIA tergantung jaringan, kesulitan dalam menghasilkan laporan berdasarkan SAK dan SAP dengan mengguankan SIA karena sistem belum terintegrasi dengan sistem yang lain, informasi yang dihasilkan terkadang masih harus dilakukan verifikasi terlebih dahulu, SDM yang menangani aplikasi SIA khususnya operator belum optimal.

#### **4.3. Penyusunan Laporan Keuangan yang Masih Manual**

Salah satu permasalahan yang muncul pada RSUD dengan adanya penyusunan laporan keuangan yang masih dilakukan secara manual (dengan bantuan *Microsoft Excel*) yaitutahapan penyampaian laporan keuangan ke BKAD (Badan Keuangan dan Aset Daerah) sebagai laporan konsolidasi sering terlambat. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan penyusunan laporan keuangan alangkah baiknya penyusunan laporan keuangan dikendalikan dalam bentuk sistem yang terkomputerisasi sehingga memudahkan dan lebih efisien dari segi waktu. Kendala ketepatan waktu penyajian laporan terkait dengan lama waktu yang dibutuhkan oleh organisasi untuk menghasilkan laporan keuangan. Semakin cepat waktu penyajian laporan keuangan, maka akan semakin baik untuk pengambilan keputusan.

Permasalahannya adalah semakin banyak kebutuhan informasi, maka semakin banyak pula waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan berbagai informasi tersebut. Laporan keuangan mungkin disajikan tidak tepat waktu sehingga tidak relevan untuk pengambilan keputusan meskipun disajikan lebih awal. Kepada pemakai laporan keuangan lainnya, memang penyampaian informasi ini bisa dilakukan secara manual dalam bentuk cetak maupun elektronik. Namun, diketik atau cetak secara manual sulit untuk direalisasikan secara ideal karena terbatasnya waktu dan kemampuan manusia, tetapi dengan media elektronik seperti komputer dan jaringannya serta aplikasinya akan mempermudah pelaksanaan informasi keuangan daerah tersebut.

Sistem informasi yang dikelola dapat lebih baik dan bermanfaat apabila dalam proses pengelolaannya dapat memanfaatkan teknologi informasi, yang tentu saja akan memberikan banyak nilai tambah karena kelebihan yang dimiliki teknologi informasi, contohnya membuat proses manual berubah menjadi otomatis. Sistem informasi manual yang telah ada sebelumnya mulai dipadukan dan diintegrasikan dengan teknologi-teknologi pendukung. Hal ini tentu saja akan berpengaruh besar pada standar kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### **4.4. Kelengkapan Dokumen Pendukung yang Belum Memadai**

Salah satu kendala yang dihadapi dalam penyusunan laporan keuangan di RSUD adalah belum tersedianya dokumen yang menyajikan data lengkap seperti, data dokumen RBA/DPA yang selalu mengalami perubahan. Dokumen sumber merupakan kelengkapan pendukung yang penting karena digunakan sebagai dasar pencatatan akuntansi setiap transaksi. Dokumen sumber yang lengkap dan memadai dibutuhkan untuk menghasilkan laporan keuangan yang akurat, handal dan memadai. Pengertian dari Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri No 61 Tahun 2007 tentang Badan Layanan

Umum Daerah yaitu dokumen yang memuat pendapatan dan biaya, proyeksi arus kas, jumlah dan kualitas barang dan/atau jasa yang akan dihasilkan dan digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). DPA-BLUD merupakan lampiran perjanjian kinerja yang ditandatangani oleh kepala daerah dengan pemimpin BLUD. Fungsi DPA-BLUD sama seperti Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) pada Organisasi Pemerintah Daerah (OPD). Untuk mendukung adanya ketersediaan dokumen/formulir/data tentang persediaan (misalnya persediaan obat) dalam suatu instansi alangkah baiknya di dukung dengan suatu aplikasi yang mengatur secara administrasi tentang persediaan obat tersebut. Karena dengan adanya sistem persediaan yang terkomputerisasi itu dapat membantu inventarisasi tentang persediaan obat.

#### **4.5. Komunikasi Informasi**

RSUD Panyabungan tidak didukung oleh proses komunikasi yang baik. Hal ini terlihat dari penyampain laporan keuangannya yang sering tidak tepat waktu. Salah satu yang mempengaruhi implementasi kebijakan adalah komunikasi. Untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien proses komunikasi yang baik sangat diperlukan. Komunikasi suatu program hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila jelas bagi para pelaksana. Hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi, dan konsistensi informasi yang disampaikan. Laporan keuangan yang dibuat merupakan informasi akuntansi dari aktivitas bisnis yang dilakukan yang selanjutnya mengkomunikasikannya kepada pemakai laporan keuangan atau pengambil keputusan.

Terlaksananya suatu tujuan organisasi dengan baik, jika tercipta hubungan komunikasi yang baik pula. (Ariyanto, 2015) dalam penelitiannya salah satu tentang pengaruh komunikasi terhadap kesiapan dalam penerapan standar akuntansi pemerintahan berbasis akrual. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas dari komunikasi berpengaruh positif terhadap kesiapan penerapan standar akuntansi pemerintahan yang berbasis akrual. Proses komunikasi akan berjalan dengan sempurna/baik jika memiliki tujuan untuk mencapai efektif dan efisien. Efektif yang dimaksudkan adalah dengan sumber daya yang ada diharapkan komunikasi dapat mencapai hasil yang maksimal. Dan efisien dimaksudkan disini adalah jika informasi yang disampaikan sebisa mungkin mendapatkan respon yang baik atau positif dari pemakai/pengguna informasi tersebut.

#### **4.6. Kendala Kebijakan Pemerintah**

Dalam pelaksanaan pengelolaan rumah sakit setelah pelaksanaan PPK-BLUD, pihak rumah sakit harus mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, dan dukungan yang paling besar yaitu dukungan dari pihak pemerintah. Salah satu kendala yang juga mempengaruhi pihak RSUD Panyabungan dalam pelaksanaan pengelolaan ialah kebijakan pemerintah daerah.

Menurut (Edison dkk, 2016) Kebijakan (*policy*) adalah suatu bentuk lisan atau tulisan yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang memberi batas dan arah kepada seseorang atau kelompok untuk melaksanakannya. Kebijakan merupakan keputusan dari pimpinan tentang arah pedoman atau yang belum diatur, bukan untuk kegiatan yang berulang-ulang. Dalam pengelolaan rumah sakit setelah pelaksanaan PPK-BLUD, dukungan dari pihak pemerintah masih kurang dirasakan oleh rumah sakit.

Dalam rangka peningkatan kinerja RSUD Panyabungan, maka sangat dibutuhkan dukungan pemerintah daerah secara penuh bagi rumah sakit, walaupun saat ini telah berstatus BLUD tapi dukungan pemerintah daerah khususnya dari segi anggaran sangat diharapkan sehingga dengan dukungan dari kebijakan pemerintah maka rumah sakit dapat meningkatkan kinerja yang ada.

#### **4.7. Upaya Dalam Mengatasi Kendala Sumber Daya Manusia**

Dalam pengelolaan rumah sakit, khususnya dalam hal memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, maka rumah sakit memerlukan sumber daya manusia (pegawai dan tenaga medis) yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Upaya yang harus pihak RSUD Panyabungan lakukan ialah mengikutsertakan pegawai yang ada khususnya pihak pengelola pada pendidikan dan pelatihan (DIKLAT), dan bimbingan teknis terkait pengelolaan BLUD, serta melakukan studi banding ke rumah sakit yang telah lebih dahulu melaksanakan PPK-BLUD. Terkait jumlah tenaga kerja, pada bidang keuangan khususnya perlu diupayakan penambahan pegawai yang berlatar belakang pendidikan akuntansi sehingga terkait pengelolaan dan pelaporan keuangan akan terkendala lagi.

#### 4.8. Upaya Dalam Mengatasi Kendala Kebijakan Pemerintah

Dalam pengelolaan rumah sakit sangat dibutuhkan dukungan dari pihak pemerintah daerah terutama dalam hal kebijakan-kebijakan pemerintah yang mendukung proses pengelolaan rumah sakit. Upaya yang harus pihak RSUD lakukan ialah dengan mengupayakan komunikasi. Menurut (Christoper Hood dalam Parsons, 2006) menyatakan bahwa harus ada komunikasi yang sempurna di dalam dan diantara organisasi. Komunikasi antara pihak pemerintah daerah dan rumah sakit terkait mekanisme pengelolaan PPK-BLUD sehingga akan ada persamaan persepsi pengelolaan BLUD yang tercipta antara kedua pihak. RSUD Panyabungan dapat mengundang tim ahli/pakar BLUD misalnya Tim pembinaan BLUD dari BPKP untuk bisa memberikan penjelasan terkait mekanisme pengelolaan BLUD kepada pihak rumah sakit dan pemerintah daerah. Selanjutnya pihak rumah sakit berupaya untuk mengusulkan penambahan anggaran bagi RSUD dalam APBD, dengan dukungan kebijakan anggaran dari pemerintah maka pengelolaan rumah sakit akan optimal.

#### 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam pelaksanaan pengelolaan BLUD RSUD Panyabungan mengalami kendala, yaitu kendala sumber daya manusia, kendala sarana prasarana dan kendala kebijakan pemerintah. Sehingga, untuk meningkatkan pelayanan pada RSUD diperlukan upaya-upaya sebagai berikut:

1. Upaya sumber daya manusia, pihak rumah sakit perlu mengikutsertakan staf pengelola pada kegiatan pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) serta bimbingan teknis tentang pengelolaan PPK-BLUD, menambah jumlah staf yang berlatar belakang pendidikan Akuntansi.
2. Upaya Sarana Prasarana, upaya untuk mengatasi kendala sarana prasarana dalam pengelolaan RSUD Panyabungan, ialah dengan mengatur anggaran yang ada sesuai dengan tingkat kebutuhannya, untuk kebutuhan sarana dan prasarana baik pengadaan maupun pemeliharaan yang membutuhkan dana yang tidak terlalu besar dan harus segera dipenuhi dapat segera menggunakan dana BLUD, terkait dengan pengelolaan keuangan, pihak rumah sakit harus segera mengusulkan untuk menggunakan sistem aplikasi SIA BLUD sehingga dalam pengelolaan keuangan akan lebih baik dan optimal.
3. Upaya untuk mengatasi kendala Kebijakan Pemerintah dalam pengelolaan RSUD Panyabungan, ialah dengan mengupayakan komunikasi antara pihak pemerintah daerah dan rumah sakit terkait mekanisme pengelolaan PPK-BLUD sehingga akan ada persamaan persepsi pengelolaan BLUD yang tercipta antara kedua pihak.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Vera Watty Korneles, Grace. B. Nangoi, Lintje Kalangi. 2019. *Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Setelah Pelaksanaan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD Pada Rumah Sakit Umum Daerah Liun Kendage Tahuna*. Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "Goodwill". Vol. 10 No. 2. Hal. 184-194.
- [2] Yuli Priastuti, W., & Masdjojo, G. 2017. *EFEKTIVITAS KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN PADA POLA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (PPK BLUD) RSUD AMBARAWA KABUPATEN SEMARANG*. Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu DAN CALL FOR PAPERS UNISBANK KE-3.
- [3] Nirmawati Husain, Grace B. Nangoi, Hendrik Manossoh. 2017. *Implementasi Standar Akuntansi Keuangan (SAK) Dan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) Pada Laporan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Tani Dan Nelayan Pemerintah Daerah Kabupaten Boalemo*. Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "Goodwill". Vol. 8 No. 2. Hal. 95-105.
- [4] Dwiyanto, Agus. 2018. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- [5] Broadbent, J. & Guthrie, J. 1992. *Changes in the Public Sector: A Review of Recent Alternative Accounting Research*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, (5)2: 3-31.
- [6] Sugiyono. 2019. *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- [7] Romney dan Steinbart. 2018. *Sistem Informasi Akuntansi: Accounting Information Systems (Edisi 14)*, Pearson.
- [8] Mulyadi, 2015, *Implementasi Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.