



**ANALISIS POLA PENGELOLAAN SEBELUM DAN
SESUDAH MENJADI BADAN LAYANAN UMUM DAERAH
SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA RUMAH
SAKIT DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(STUDI KASUS PADA RSUD PASAR REBO)**

TESIS

OLEH

UNIVERSITAS

JAENURI

55514310015

MERCU BUANA

**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2016**

PENGESAHAN TESIS

Judul : Analisis Pola Pengelolaan Sebelum dan Sesudah Menjadi Badan Layanan Umum serta Dampaknya Terhadap Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada RSUD Pasar Rebo)

Nama : Jaenuri

N I M : 55514310015

Program : Pascasarjana Program Magister Akuntansi

Tanggal : 26 Juli Juli 2016

Mengesahkan

Pembimbing


Dr. Muchlis, SE., Ak., MBM

Direktur Pascasarjana

Ketua Program Studi

Magister Akuntansi


Prof. Dr. Didik J. Rachbini


Dr. Istianingsih, M.S., Ak., CA., CSRS

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Analisis Pola Pengelolaan Sebelum dan Sesudah Menjadi Badan Layanan Umum serta Dampaknya Terhadap Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada RSUD Pasar Rebo)

Nama : Jaenuri

N I M : 55514310015

Program : Pascasarjana Program Magister Akuntansi

Tanggal : 26 Juli 2016

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Magister Akuntansi Universitas Mercubuana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 26 Juli 2016



Jaenuri

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil 'Alamin penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan anugerah yang begitu besar kepada penulis khususnya anugerah sehat, iman, islam, ihsan dan ilmu, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“ANALISIS POLA PENGELOLAAN SEBELUM DAN SESUDAH MENJADI BADAN LAYANAN UMUM SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD* (STUDI KASUS PADA RSUD PASAR REBO)”** sebagai syarat memperoleh gelar Magister Akuntansi (M.Ak) pada Program Studi Magister Akuntansi di Universitas Mercu Buana.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis menyadari sepenuhnya, Tesis ini tidak akan selesai tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, terutama kepada kedua orang tuaku **Bapak Trimo dan Ibunda Siti Rofiah, khususnya untuk istriku tercinta Mediyantiningsih, S.Sos dan anak anakku Faiq Fadhlul Aziz, Ja'far Nasrul Uluum, Mus'ab Abdul Hafizh dan Utsman Amjadus Sidqi,** penulis juga ingin menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Dr. Muchlis, Ak, MBM Selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan bimbingan kepada penulis dalam menyusun Tesis ini.
2. Dr. Istianingsih, Ak., M.Si.,CSRS. selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi yang telah memberikan banyak masukan dan bimbingan dalam proses penyelesaian tesis ini.

3. Ibu Direktur dr. Trinoviati, MARS dan keluarga besar RSUD Pasar Rebo tercinta yang tidak penulis sebutkan satu persatu yang telah mensupport penulis untuk menyelesaikan studi ini, terutama Staff Bagian Keuangan RSUD Pasar Rebo dan secara khusus terima kasih kepada Satuan Pelaksana Akuntansi RSUD Pasar Rebo .
4. Teman-teman satu angkatan Program Magister Akuntansi Cibubur 2014-2015, terima kasih atas doa dan dukungannya.
5. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah ikut memberikan dukungan sehingga terselesaikannya Tesis ini.

Dalam menyusun Tesis ini, penulis berusaha dengan semaksimal mungkin memberikan yang terbaik buat penulisan tesis ini sesuai dengan kemampuan yang Allah, SWT berikan kepada penulis, sebagai manusia yang tidak sempurna tentunya tak luput juga dari kesalahan, sehingga masih banyak kekurangan dalam penyusunan Tesis ini.

Penulis sangat mengharapkan berbagai masukan, serta kritik yang membangun, demi kesempurnaan Tesis ini. Dan pada akhirnya semoga Tesis ini dapat bermanfaat.

Penulis



Jaenuri

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
ABSTRAK.....	xix

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Rumusan Masalah Penelitian.....	4
C. Tujuan dan Kontribusi Penelitian.....	4
1. Tujuan Penelitian.....	4
2. Kontribusi Penelitian.....	4

BAB II : KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A. Kajian Pustaka.....	6
1. Konsep Pengelolaan dan Pelaporan Keuangan.....	6
1.1 Pola Pengelolaan Keuangan.....	6
1.2 Pelaporan Keuangan.....	7
1.3 Manajemen Keuangan.....	8
2. Manajemen Kinerja.....	9
2.1 Pendekatan Manajemen Berbasis Kinerja.....	9

2.2 Pengukuran Kinerja Rumah Sakit.....	10
2.3 Analisis Laporan Keuangan.....	10
2.4 Balanced Scorecard.....	11
2.4.1 Pengertian.....	12
2.4.2 Sistem Manajemen berbasis Balanced Scorecard.	12
2.4.3 Sistem Perencanaan Strategik dengan Rerangka Balanced Scorecard.....	13
2.4.4 Sistem Terpadu Penilaian Kinerja dengan Balanced Scorecard.....	14
2.4.5 Perspektif yang diukur dalam Balanced Scorecard.....	17
2.5 Penilaian Kinerja Rumah Sakit dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	17
3. Penelitian Terdahulu.....	18
B. Kerangka Pemikiran.....	20

BAB III : GAMBARAN UMUM BLUD DAN RSUD PASAR REBO

A. Gambaran Umum Badan Layanan Umum Daerah.....	23
1. Asas dan Konsep Badan Layanan Umum Daerah.....	23
2. Tujuan Badan Layanan Umum Daerah.....	23
3. Karakteristik Badan Layanan Umum Daerah.....	23
4. Persyaratan Badan Layanan Umum Daerah.....	24
4.1 Persyaratan Substantif.....	24
4.2 Persyaratan Teknis.....	24
4.3 Persyaratan Administratif.....	25
B. Sejarah Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo.....	25
C. Profil Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo.....	27

1. Visi RSUD Pasar Rebo.....	27
2. Misi RSUD Pasar Rebo.....	27
3. Sasaran dan Rencana Strategis 2013-2017.....	27
4. Struktur Organisasi RSUD Pasar Rebo.....	28
D. Lingkup Bidang Usaha.....	29
E. Sumber Daya Organisasi.....	29

BAB IV : DESAIN DAN METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	33
B. Jenis Penelitian.....	34
C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	34
1. Pola Pengelolaan.....	35
2. Badan Layanan Umum Daerah.....	35
3. Kinerja Rumah Sakit.....	36
4. <i>Balanced Scorecard</i>	37
D. Teknik Pengumpulan Data	79
1. Studi Kepustakaan.....	79
2. Wawancara Mendalam.....	80
E. Teknik Analisis Data.....	80
F. Hipotesis Kerja.....	81
G. Penentuan Lokasi dan Objek Penelitian.....	82

BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Kebijakan Pengelolaan RSUD Sebelum dan Sesudah BLUD.....	85
1. Kebijakan Pengelolaan dengan Unit Swadana Daerah.....	85
1.1 Prinsip prinsip pengelolaan dengan unit swadana daerah.....	87

1.2 Tujuan menjadi Unit Swadana Daerah.....	88
1.3 Syarat atau kriteria umum penetapan unit swadana.....	88
2. Pengelolaan dengan Badan Hukum Perseroan Terbatas.....	91
2.1 Proses Pendirian Perseroan Terbatas dan Pengelolaan Perseroan Terbatas Rumah Sakit Pasar Rebo.....	95
2.2 Penyertaan modal PT Rumah Sakit Pasar Rebo.....	97
2.3 Pembubaran PT Rumah Sakit Pasar Rebo.....	102
3. Pengelolaan dengan Badan Layanan Umum Daerah.....	104
4. Analisis Kepatuhan Peraturan BLUD.....	116
B. Analisis Pengelolaan Sebelum dan Sesudah BLUD dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	118
1. Analisis Pola Pengelolaan sebelum dan sesudah Pola BLUD dengan perspektif keuangan.....	118
1.1 Analisis Rasio Keuangan.....	119
1.2 Analisis Kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan...	121
2. Analisis Pola Pengelolaan sebelum dan sesudah BLUD dengan perspektif Pelanggan.....	123
3. Analisis Pola Pengelolaan sebelum dan sesudah BLUD dengan perspektif bisnis internal	130
4. Analisis Pola Pengelolaan sebelum dan sesudah BLUD dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.....	132

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	136
B. Saran.....	137
C. Batasan Penelitian.....	138

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Pengukuran Kinerja dalam manajemen tradisional dengan system terpadu pengelolaan kinerja personel dalam manajemen modern.....	15
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 2.3 Perbandingan Satuan Kerja Non BLUD dengan Satuan Kerja.....	20
Tabel 3.1 Sejarah RSUD Pasar Rebo.....	26
Tabel 3.2 Jumlah Sumber Daya Manusia.....	29
Tabel 3.3 Ketenagaan berdasarkan diferensiasi.....	29
Tabel 3.4 Infrastrukur TI RSUD Pasar Rebo.....	30
Tabel 3.5 Sistem Keamanan TI RSUD Pasar Rebo.....	30
Tabel 3.6 Portofolio Sistem Informasi Manajemen RSUD Pasar Rebo.....	31
Tabel 3.7 Laporan Keuangan 2009-2015 (Prognosa) RSUD Pasar Rebo.....	32
Tabel 4.1 Skor Rasio Kas.....	38
Tabel 4.2 Skor Rasio Lancar.....	39
Tabel 4.3 Skor Rasio Periode Penagihan Piutang.....	40
Tabel 4.4 Skor Rasio Perputaran Aset.....	40
Tabel 4.5 Skor Rasio <i>Return on Fixed Asset</i>	41
Tabel 4.6 Skor Rasio <i>Return on Equity</i>	42
Tabel 4.7 Skor Perputaran Persediaan.....	43
Tabel 4.8 Skor Rasio PNPB terhadap Biaya Operasional.....	43
Tabel 4.9 Skor Rasio Subsidi Biaya Pasien.....	45
Tabel 4.10 Skor Jangka Waktu RBA Definitif ditandatangani.....	46
Tabel 4.11 Skor Kelengkapan RBA Definitif.....	46

Tabel 4.12	Skor Penyampaian Laporan Keuangan.....	47
Tabel 4.13	Skor audit Laporan Keuangan.....	47
Tabel 4.14	Skor Penyampaian dan Kebenaran Kas.....	48
Tabel 4.15	Skor Pengusulan Tarif.....	48
Tabel 4.16	Skor Sistem Akuntansi.....	49
Tabel 4.17	Skor Persetujuan Rekening dan Kuasa Bendahara Umum Daerah.....	49
Tabel 4.18	Skor SOP Pengelolaan Kas.....	50
Tabel 4.19	Skor SOP Pengelolaan Piutang.....	51
Tabel 4.20	Skor SOP Pengelolaan Utang.....	51
Tabel 4.21	Skor SOP Pengadaan Barang dan Jasa.....	51
Tabel 4.22	Skor SOP Pengelolaan Barang Inventaris.....	52
Tabel 4.23	Skor Uraian Pembinaan Kepada Masyarakat dan Sarana Kesehatan lain.....	53
Tabel 4.24	Skor Uraian Penyuluhan Kesehatan.....	53
Tabel 4.25	Skor Rasio Tempat Tidur Kelas III.....	54
Tabel 4.26	Skor Penanganan Pengaduan/Komplain.....	55
Tabel 4.27	Skor Hasil Pelaksanaan Program Rumah Sakit Berseri.....	56
Tabel 4.28	Skor Hasil Pelaksanaan Program Proper Lingkungan Pada BLU RSU/RSK Pendidikan atau RSU/RSK Non Pendidikan.....	56
Tabel 4.29	Skor Kelengkapan Rekam Medik 24 Jam Selesai Pelayanan.....	57
Tabel 4.30	Skor Pengembalian Rekam Medik.....	58
Tabel 4.31	Skor Angka Pembatalan Operasi.....	59
Tabel 4.32	Skor Angka kegagalan Hasil Radiologi.....	59
Tabel 4.33	Skor Penulisan Resep Sesuai Fornularium.....	60
Tabel 4.34	Skor Angka Pengulangan Pemeriksaan Laboratorium.....	61
Tabel 4.35	Skor BOR.....	61

Tabel 4.36	Skor <i>Emergency Response Time Rate</i>	62
Tabel 4.37	Skor Waktu Tunggu Rawat Jalan.....	63
Tabel 4.38	Skor LOS.....	64
Tabel 4.39	Skor Kecepatan Pelayanan Resep Obat Jadi.....	64
Tabel 4.40	Skor Waktu tunggu Sebelum Operasi Elektif.....	65
Tabel 4.41	Skor Waktu Tunggu Hasil Laboratorium.....	65
Tabel 4.42	Skor Waktu Tunggu Hasil Radiologi.....	66
Tabel 4.43	Angka Pasien Bunuh Diri di Gawat Darurat	67
Tabel 4.44	Angka Kematian/kebutaan > 48 Jam	68
Tabel 4.45	Skor <i>Post Operative Death Rate</i>	68
Tabel 4.46	Skor Angka Infeksi Nosokomial – <i>Dekubitus</i>	69
Tabel 4.47	Skor Angka Infeksi Nosokomial – <i>Phlebitis</i>	70
Tabel 4.48	Skor Angka Infeksi Nosokomial – <i>ISK</i>	70
Tabel 4.49	Skor Angka Infeksi Nosokomial – <i>ILO</i>	70
Tabel 4.50	Skor Angka Kematian Ibu di Rumah Sakit.....	71
Tabel 4.51	Skor Pertumbuhan rata-rata kunjungan rawat jalan.....	72
Tabel 4.52	Skor Pertumbuhan rata-rata kunjungan Rawat Darurat.....	73
Tabel 4.53	Skor Pertumbuhan hari perawatan rawat inap.....	73
Tabel 4.54	Skor Pertumbuhan Pemeriksaan Radiologi	74
Tabel 4.55	Skor Pertumbuhan Pemeriksaan Laboratorium.....	75
Tabel 4.56	Skor Pertumbuhan Operasi.....	76
Tabel 4.57	Skor Pertumbuhan Rehab Medik.....	77
Tabel 4.58	Skor Pertumbuhan yang dipublikasikan.....	77
Tabel 4.59	Skor Rata-Rata Jam Pelatihan.....	78
Tabel 4.60	Skor Uraian Program Reward and Punishment.....	78

Tabel 5.1	Pelayanan Swadana Daerah.....	89
Tabel 5.2	Jumlah SDM sebelum BLUD.....	101
Tabel 5.3	Dasar Hukum Perseroan Terbatas RS Pasar Rebo.....	101
Tabel 5.4	Perbandingan Pengelolaan Sebelum dan Sesudah BLUD.....	105
Tabel 5.5	Jumlah SDM Sesudah BLUD.....	108
Tabel 5.6	Jumlah Persyaratan Pengelolaan BLUD.....	110
Tabel 5.7	Matrix Evaluasi Permendagri No 61 Tahun 2007 dan Implementasinya.....	116
Tabel 5.8	Skor Rasio Keuangan Sebelum dan sesudah BLUD	119
Tabel 5.9	<i>Paired Samples Statistics</i> Rasio Keuangan.....	120
Tabel 5.10	<i>Paired Samples Correlations</i> Rasio Keuangan.....	120
Tabel 5.11	<i>Paired Samples Test</i> Rasio Keuangan.....	121
Tabel 5.12	Skor Penilaian Kepatuhan Pengelolaan Keuangan BLUD.....	121
Tabel 5.13	<i>Paired Samples Statistics</i> Kepatuhan Pengelolaan Keuangan.....	122
Tabel 5.14	<i>Paired Samples Correlations</i> kepatuhan pengelolaan keuangan...	122
Tabel 5.15	<i>Paired Samples Test</i> Kepatuhan Pengelolaan Keuangan.....	123
Tabel 5.16	Skor Pengelolaan dari Perspektif Pelanggan	123
Tabel 5.17	<i>Paired Samples Statistics</i> Perspektif Pelanggan.....	124
Tabel 5.18	<i>Paired Samples Correlations</i> Perspektif Pelanggan.....	124
Tabel 5.19	<i>Paired Samples Test</i> Perspektif Pelanggan.....	125
Tabel 5.20	Responden berdasarkan jenis kelamin.....	126
Tabel 5.21	Responden berdasarkan kelompok usia.....	127
Tabel 5.22	Deskripsi Pelayanan Dokter.....	127
Tabel 5.23	Deskripsi Pelayanan Perawat.....	127
Tabel 5.24	Deskripsi Pelayanan Fasilitas.....	128

Tabel 5.25	Deskripsi Pelayanan Kebersihan.....	128
Tabel 5.26	Deskripsi Pelayanan Obat (Farmasi)	128
Tabel 5.27	Deskripsi Pelayanan Gizi.....	129
Tabel 5.28	Deskripsi Pelayanan Kemanan (Satpam)	129
Tabel 5.29	Deskripsi Pelayanan Marketing.....	130
Tabel 5.30	Skor Pengelolaan dari Perspektif Bisnis Internal.....	130
Tabel 5.31	<i>Paired Samples Statistics</i> Perspektif Bisnis Internal.....	131
Tabel 5.32	<i>Paired Samples Correlations</i> Perspektif Bisnis Internal.....	131
Tabel 5.33	<i>Paired Samples Test</i> Perspektif Bisnis Internal.....	132
Tabel 5.34	Skor Pengelolaan perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	132
Tabel 5.35	<i>Paired Samples Statistics</i> Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	133
Tabel 5.36	<i>Paired Samples Correlations</i> Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	133
Tabel 5.37	<i>Paired Samples Test</i> Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran....	134
Tabel 5.38	<i>Paired Samples Statistics</i> pengelolaan rumah sakit.....	134
Tabel 5.39	<i>Paired Samples Correlations</i> pengelolaan rumah sakit.....	135
Tabel 5.40	<i>Paired Samples Test</i> Pengelolaan Rumah Sakit.....	135

U N I V E R S I T A S

MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Total Badan Layanan Umum Daerah	2
Gambar 2.1	Pengelolaan Keuangan.....	6
Gambar 2.2	Manajemen Keuangan.....	8
Gambar 2.3	Kekoheranan Sasaran-Sasaran Strategik Generik.....	13
Gambar 2.4	Bagan Langkah-Langkah Penelitian.....	14
Gambar 3.1	Lokasi RSUD Pasar Rebo.....	25
Gambar 3.2	Struktur Organisasi.....	28
Gambar 3.3	Sistem Informasi Manajemen RSUD Pasar Rebo.....	32
Gambar 4.1	Reduksi data.....	80
Gambar 4.2	Komponen – komponen analisis data: Model Interaktif.....	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Peraturan Perundangan



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan pola pengelolaan sebelum dan sesudah menerapkan pola pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) serta dampaknya terhadap kinerja rumah sakit Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Pasar Rebo dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan pengelolaan yang mempengaruhi kinerja keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja perspektif bisnis internal dan kinerja pertumbuhan dan pembelajaran Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo (RSUD) sebelum dan sesudah menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Kata kunci: *Pengelolaan sebelum dan sesudah BLUD, kinerja rumah sakit, Balanced Scorecard*



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A

ABSTRACT

This study aims to determine whether there are differences in the pattern of management before and after applying the patterns of management of Public Service Agency (BLUD) and its impact on the performance of hospitals Regional General Hospital (Hospital) Pasar Rebo with the Balanced Scorecard approach. This research is quantitative descriptive. The research concludes that there is no difference affecting the management of financial performance, the performance of the customer perspective, internal business perspective performance and the performance of growth and learning Regional General Hospital Pasar Rebo (Hospital) before and after becoming Public Service Agency (BLUD).

Keywords: Management before and after BLUD, hospital performance, Balanced Scorecard.



U N I V E R S I T A S
M E R C U B U A N A