

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Badan layanan umum (BLU) merupakan instansi pemerintah yang berfokus pada penyediaan barang dan jasa pelayanan umum seperti kesehatan, pendidikan, pengelolaan wilayah dan kawasan tertentu, serta pengelolaan dana khusus tanpa mengutamakan mencari keuntungan (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020).

Pemberian fungsi ini, menurut Jarle Trondal (2014) merupakan suatu bentuk agensifikasi yang memberikan keistimewaan bagi institusi untuk menikmati otonomi tertentu dari kementerian teknis dalam hal pengambilan keputusan.

Dalam lingkup pemerintah daerah, konsep agensifikasi semacam itu dikenal dengan istilah BLUD. Pengelolaan BLUD sendiri tidak jauh berbeda dengan pengelolaan pada BLU (Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, 2007).

Agensifikasi pada BLU tidak terlepas dari adanya fleksibilitas berupa penerapan konsep *“let the managers manage and make the managers manage”*. Konsep tersebut dapat dimaknai sebagai pemberian kesempatan bagi pimpinan instansi untuk mengelola anggarannya agar kinerja BLU dapat tercapai secara maksimal (Waluyo, 2011).

Selain itu terdapat konsep penerapan praktik bisnis yang sehat. Seperti yang termaktub pada PP Nomor 23 tahun 2005, konsep tersebut memiliki makna bahwa pelaksanaan fungsi BLU didasarkan pada kaidah manajemen yang baik melalui penekanan prinsip ekonomi dan produktivitas dalam pengelolaan asetnya (Pemerintah Republik Indonesia, 2005).

Berkaitan dengan hal tersebut, Agung Dinarjito (2017) menyatakan bahwa BLU memiliki beberapa karakteristik pendukung seperti penggunaan penerimaan PNPB BLU secara langsung untuk meningkatkan pelayanan, pemanfaatan sisa saldo BLU untuk kepentingan BLU, kemudahan dalam melakukan revisi belanja serta remunerasi, dan penetapan tarif BLU yang lebih fleksibel.

Berdasarkan sudut pandang pengelolaan kas, BLU melaksanakan pengelolaan kas dalam tiga lingkup utama. Adapun ketiga lingkup tersebut yakni pengelolaan penerimaan kas, pengelolaan pengeluaran kas, dan pengelolaan optimalisasi kas.

Ketiga elemen pengelolaan kas tersebut menjadi hal yang krusial untuk menentukan kinerja suatu instansi. Pernyataan tersebut didukung oleh gagasan Lienert (2009) yang menyatakan bahwa dalam pengelolaan keuangan tidak dapat

dipungkiri terdapat *mismatch* antara waktu pembayaran dengan ketersediaan kas pada periode tertentu walaupun perencanaan telah dilaksanakan serealistik mungkin.

Oleh karenanya, muncul prinsip *active cash management* agar ketidaksesuaian tersebut dapat diminimalisasi. Manajemen kas aktif yang optimal bukan berarti mencoba mengontrol waktu pengeluaran agar cocok dengan waktu penerimaan kas. Sebaliknya, *active cash management* memfasilitasi pemrosesan pengeluaran dengan segera dan memenuhi kewajiban instansi tepat waktu (Williams, 2004).

Pengelolaan kas dapat dikatakan optimal bilamana terjadi kecocokan antara *cash in* dengan *cash out* ditambah dana investasi tanpa adanya cadangan yang berlebih (Khotimah, 2016). Berdasarkan pernyataan tersebut, pengelolaan kas dapat dikatakan optimal bila porsi *cash mismatch* suatu organisasi dapat diminimalkan.

$$\text{Cash in} = \text{Cash out} + \text{investasi} + \text{cadangan}$$

BLU memiliki keunggulan dalam melakukan sinkronisasi *cash flow* melalui pencarian sumber dana dan pemanfaatan surplus kas (Pemerintah Republik Indonesia, 2005). Pemanfaatan surplus kas tersebut dapat dilakukan melalui mekanisme investasi jangka pendek berupa deposito. Sedangkan sumber dana bisa didapatkan melalui skema penerbitan pinjaman jangka pendek (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020).

Sama halnya dengan BLU, BLUD dapat melaksanakan sinkronisasi *cash flow* untuk meminimalkan ketidaksesuaian kasnya. Dalam Permendagri Nomor 79

Tahun 2018 dijelaskan bahwa BLUD dapat melaksanakan pemanfaatan surplus kas untuk memperoleh pendapatan tambahan dan dapat mencari perolehan sumber dana untuk menutup adanya defisit jangka pendek (Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, 2018).

Perolehan sumber dana dapat berupa perjanjian utang atau pinjaman yang harus dilunasi oleh BLUD pada tahun anggaran berkenaan dan pemanfaatan SiLPA. Sedangkan surplus kas dapat dikelola oleh BLUD bersangkutan dalam bentuk deposito, *revolving deposits*, dan surat berharga negara jangka pendek (Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, 2018).

Salah satu alasan mengapa ketidaksesuaian kas menjadi satu hal yang perlu diperhatikan dapat ditunjukkan melalui fenomena berikut. Setelah reformasi keuangan negara melalui pengesahan UU No 1 tahun 2004, terjadi perubahan paradigma pengelolaan keuangan negara yang membuat pejabat instansi mengemban tanggung jawab langsung terhadap setiap keputusan pelaksanaan anggaran.

Fenomena ketidaksesuaian kas dalam bentuk *idle cash* dapat dibuktikan berdasarkan temuan-temuan berikut. Dalam penelitiannya, Aslamudin (2005) menyatakan bahwa masih terdapat *idle cash* yang belum dimaksimalkan pemanfaatannya oleh Pemda Tanah Datar. Kemudian, Indra (2017) menemukan bahwa pengelolaan saldo kas di RSUP dr. Kiriadi belum dilaksanakan secara efektif sehingga terdapat *idle cash* yang belum bisa dimanfaatkan dengan maksimal.

Senada dengan kedua penelitian sebelumnya Suhandha (2011) juga menemukan adanya *idle cash* pada Pemda Kabupaten Rokan Hulu. Penelitian oleh Wijaya & Waluyo (2015) juga menunjukkan adanya fenomena *idle cash* pada pengelolaan kas BLU yang mengelola dana bergulir akibat sistem penganggaran BLU yang belum maksimal.

Dalam domain BLUD penelitian mengenai ketidaksesuaian kas sangat minim ditemukan. Kebanyakan penelitian terdahulu terbatas pada implementasi pola pengelolaan keuangan BLUD. Seperti penelitian oleh Satria (2019) yang berfokus pada sistem dan prosedur dalam mengimplementasikan PPK-BLUD.

Senada dengan penelitian sebelumnya, Silalahi, Sihombing, & Isnaini (2021) menganalisis penerapan PPK-BLUD pada RSUD Dr. Rm. Djoelham di Binjai. Kemudian terdapat penelitian oleh Surya (2015) yang membandingkan kondisi kinerja keuangan sebelum dan sesudah penetapan RSUD Dr. Haryoto Lumajang menjadi BLUD.

Bertolak dari kondisi tersebut, penulis memiliki ketertarikan untuk meneliti apakah pengelolaan kas yang diimplementasikan oleh RSUD dr. Tjitrowardojo dapat meminimalkan potensi *cash mismatch* mengingat ketidaksesuaian kas yang berlebih tidak baik bagi operasional institusi. Penulis juga ingin meneliti tindak lanjut pengelola keuangan RSUD dr. Tjitrowardojo terhadap adanya *cash mismatch* pada pengelolaan kas. Untuk itu, penulis melakukan penelitian dengan judul “PENGELOLAAN CASH MISMATCH PADA RSUD DR. TJITROWARDOJO PURWOREJO”.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun berdasarkan latar belakang yang penulis buat, dapat diambil beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah pengelolaan kas RSUD dr. Tjitrowardojo dapat meminimalisasi adanya *cash mismatch* pada arus kas RSUD dr. Tdjitrowardojo?
2. Bagaimana tindak lanjut RSUD dr. Tjitrowardojo terhadap adanya *cash mismatch* pada pengelolaan kas RSUD dr. Tdjitrowardojo?

1.3. Tujuan Penelitian

Dalam menyusun karya tulis tingkat akhir ini, tujuan yang penulis harap dapat tercapai diantaranya:

1. Mengetahui apakah pengelolaan kas RSUD dr. Tjitrowardojo dapat meminimalisasi adanya *cash mismatch* pada arus kas RSUD dr. Tdjitrowardojo;
2. Mengetahui tindak lanjut RSUD dr. Tjitrowardojo terhadap adanya *cash mismatch* pada pengelolaan kas RSUD dr. Tdjitrowardojo.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Penulis memberi batasan dalam pembahasan karya tulis tugas akhir ini pada pengelolaan *cash mismatch* di ruang lingkup RSUD dr. Tjitrowardojo. Pengelolaan *cash mismatch* pada lingkup kerja RSUD dr. Tjitrowardojo yang diteliti oleh penulis terbatas pada pengelolaan *cash mismatch* yang disebabkan oleh adanya selisih antara penerimaan dan pengeluaran yang bersumber dari penerimaan operasional BLUD.

Data yang diambil untuk menganalisis *cash mismatch* merupakan data keuangan tiga tahun terakhir yakni tahun 2019 hingga tahun 2021 berupa data perencanaan pendapatan belanja yang tertera pada DPA dan anggaran kas serta realisasi pendapatan belanja pada LRA dan dokumen realisasi belanja BLUD. Kemudian, data terkait tinjauan tindak lanjut satuan kerja terhadap adanya *cash mismatch* diambil berdasarkan hasil wawancara penulis dengan kepala bagian perencanaan dan rekam medik RSUD dr. Tjitrowardojo, staf pelaksana perencanaan dan rekam medik RSUD dr. Tjitrowardojo, kepala sub bagian penyediaan anggaran dan mobilisasi dana RSUD dr. Tjitrowardojo, serta kepala sub bagian perbendaharaan RSUD dr. Tjitrowardojo.

1.5. Manfaat Penulisan

Adapun dalam penulisan karya tulis tugas akhir ini penulis berharap dapat memberikan beberapa manfaat baik manfaat praktis maupun teoritis.

1.5.1. Manfaat Teoritis

Karya tulis tugas akhir ini dapat dijadikan sebagai rujukan dan bahan untuk dilakukan penelitian selanjutnya khususnya dalam bidang pengelolaan kas negara mengingat belum terlalu banyak referensi mengenai pengelolaan *cash mismatch* dalam pengelolaan kas.

1.5.2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari pembahasan karya tulis tingkat akhir ini antara lain:

1. Bagi RSUD dr. Tjitrowardojo hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi bagi pengelolaan kas RSUD dr. Tjitrowardojo sehingga harapannya pengelolaan kas RSUD dr. Tjitrowardojo semakin meminimalisasi adanya *cash mismatch*.
2. Bagi Kementerian Keuangan dan Kementerian Kesehatan sebagai pembina RSUD dr. Tjitrowardojo, karya tulis ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk merumuskan kebijakan, pengawasan, dan pembinaan BLUD khususnya RSUD dr. Tjitrowardojo agar pengelolaan kas BLUD semakin lebih baik.
3. Bagi masyarakat, karya tulis ini dapat digunakan untuk menambah wawasan mengenai pengelolaan *cash mismatch* pada pengelolaan kas BLUD.

1.6. Sistematika Penulisan KTTA

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PERSETUJUAN KARYA TULIS TUGAS AKHIR

HALAMAN PERNYATAAN LULUS DARI TIM PENILAI KARYA TULIS
TUGAS AKHIR

PERNYATAAN KEASLIAN

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR TABEL

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

- 1.1. Latar Belakang Penulisan
- 1.2. Rumusan Masalah
- 1.3. Tujuan Penulisan
- 1.4. Ruang Lingkup Pembahasan
- 1.5. Manfaat Penulisan
- 1.6. Sistematika Penulisan

BAB II LANDASAN TEORI

- 2.1. Konsep Dasar Pengelolaan Kas
 - 2.1.1. Pengertian dan Tujuan
 - 2.1.2. *Active Cash Management*
- 2.2. Konsep Dasar Cash Mismatch
- 2.3. Konsep Dasar Pengelolaan Kas BLU
 - 2.3.1. Pengelolaan Penerimaan Kas BLU
 - 2.3.2. Pengelolaan Pengeluaran Kas BLU
 - 2.3.3. Optimalisasi Kas BLU
- 2.4. Konsep Dasar Pengelolaan Kas BLUD

BAB III METODE DAN PEMBAHASAN

- 3.1. Metode Pengumpulan Data
- 3.2. Gambaran Umum Objek Penelitian
 - 3.2.1. Sejarah Singkat RSUD dr. Tjitrowardojo
 - 3.2.2. Visi dan Misi RSUD dr. Tjitrowardojo
 - 3.2.3. Tugas Pokok dan Fungsi RSUD dr. Tjitrowardojo
 - 3.2.4. Struktur Organisasi RSUD dr. Tjitrowardojo
- 3.3. Pembahasan Hasil
 - 3.3.1. Analisis *Cash Mismatch* dalam Pengelolaan Kas RSUD dr. Tjitrowardojo
 - 3.3.2. Analisis Tindak Lanjut Pengelolaan Cash Mismatch dalam Pengelolaan Kas RSUD dr. Tjitrowardojo

BAB IV PENUTUP

- 4.1. Simpulan
- 4.2. Saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

SURAT RISET

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS