



Australian Government

PENGANTAR

MENGELOLA KEUANGAN

# BLUD

BADAN  
LAYANAN  
UMUM  
DAERAH



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL  
PERIMBANGAN KEUANGAN

Serial Materi  
Pelatihan Pengelolaan  
Keuangan Daerah  
2017

**KOMPAK**  
Kolaborasi Masyarakat dan Pelayanan untuk Kesejahteraan

**PENABULU**  
Toward Transparency & Accountability  
of Public Sector Finance



BAB

# 01

# Pendahuluan

## TOPIK

- Gambaran Umum
- Dasar Hukum
- Pengertian
- Hak dan Kewajiban

## A. Gambaran Umum

- Tiga kaidah baru dalam manajemen keuangan negara (UU No. 15/2004):
  - a. Orientasi pada hasil
  - b. Profesionalitas
  - c. Akuntabilitas dan transparansi
- Kaidah baru itu bertujuan memperbaiki inefisiensi dan tidak efektifnya pelayanan pemerintah—seperti yang sering dikeluhkan masyarakat
- Dua peran penting pemerintah menurut Max Weber:
  - a. Pemerintah sebagai regulator dan administrator
  - b. Pemerintah sebagai agen pelayan masyarakat (*public service agency*) dan investor
- Sebagai agen pelayan masyarakat dan investor, pemerintah harus dinamis dan dapat bertransformasi menjadi unit yang otonom

- Transformasi itu dapat dilakukan dengan tiga cara:
  - a. **Perampangan organisasi** (*rightsizing; cut the government*)  
Perampangan organisasi pemerintah demi efisiensi dan efektivitas
  - b. **Pewirausahaan** (*corporatization*)  
Mewirausahakan birokrasi atau mengelola organisasi pemerintah sebagaimana mengelola organisasi bisnis, dengan tetap mengedepankan pelayanan kepada masyarakat
  - b. **Privatisasi** (*privatization*)  
Mengubah status organisasi pemerintah menjadi organisasi semi privat, dan masyarakat (publik) dapat menjadi pemilik organisasi tersebut

- Namun, tidak semua kegiatan pemerintah dapat ditransformasikan menjadi unit otonom
- Transformasi fungsi kegiatan sebagai unit otonom dapat dilakukan pada beberapa kegiatan, antara lain:
  - a. pelayanan pendidikan dan kesehatan masyarakat
  - b. pengolahan data, administrasi kendaraan
  - c. pengelolaan dana bergulir
  - d. pemeliharaan jalan
  - e. dan lain-lain
- Kegiatan yang tidak dapat ditransformasikan menjadi unit:
  - a. kegiatan legislasi, pengaturan (regulasi), penetapan kebijakan pelayanan
  - b. penganggaran, peradilan, penindakan, dan pertanggungjawaban

- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang *Perbendaharaan Negara* membuka koridor baru bagi penerapan basis kinerja unit otonom itu di lingkungan pemerintah
- Pasal 68 dan 69 UU No. 1/2004: instansi pemerintah yang tugas pokok dan fungsinya memberi pelayanan kepada masyarakat dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dengan menonjolkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas
- Instansi berjuduk “Badan Layanan Umum (BLU)” itu diharapkan menjadi contoh konkret penerapan manajemen keuangan berbasis hasil (kinerja)
- BLU menjadi salah satu produk reformasi pengelolaan keuangan negara: mengubah sistem penganggaran dari tradisional (sekadar membiayai masukan, *input*, atau proses) ke penganggaran berbasis kinerja (memperhatikan apa yang akan dihasilkan, *output*)

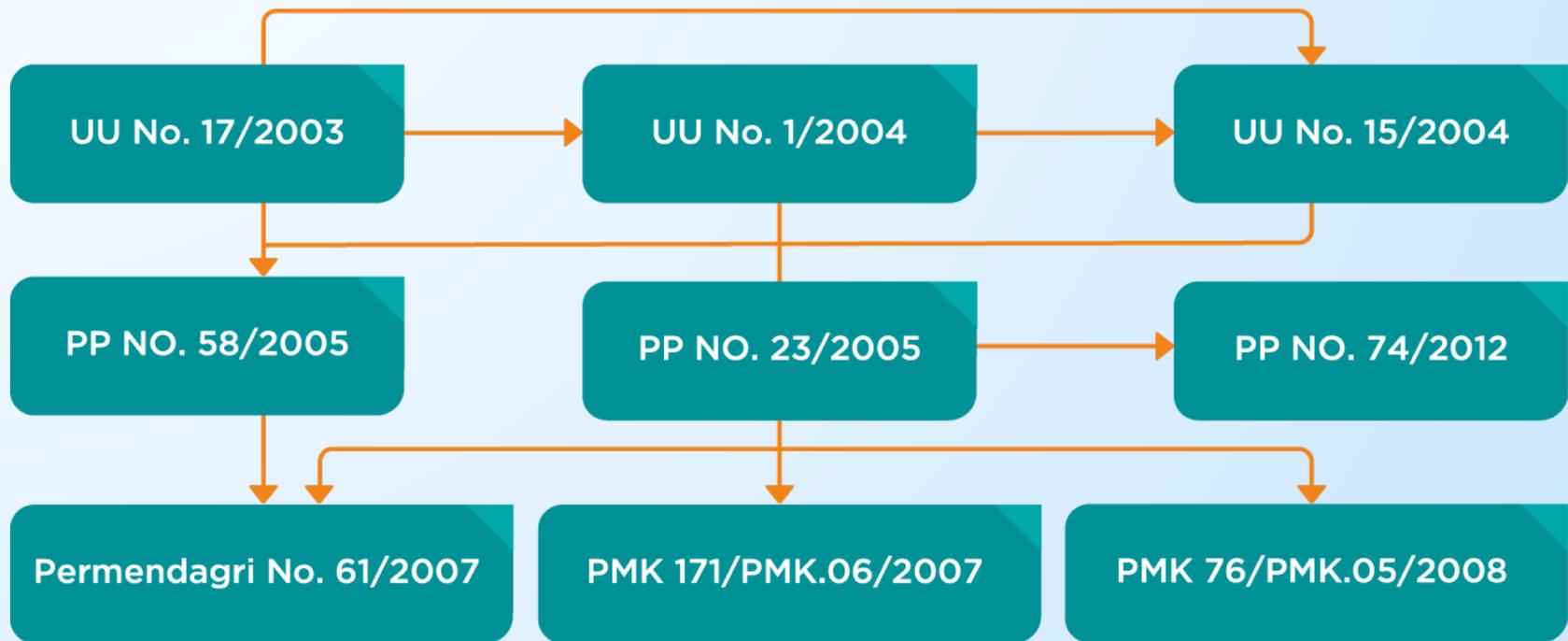
- BLU diberi keluwesan (fleksibilitas) dalam pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa
- BLU diperbolehkan mempekerjakan tenaga profesional non-PNS, juga dibolehkan memberi imbalan jasa kepada pegawai sesuai kontribusi mereka
- Sebagai pengimbang, BLU dikendalikan secara ketat dalam perencanaan dan penganggarannya, serta dalam pertanggungjawabannya
- BLU wajib menghitung harga pokok layanannya dengan kualitas dan kuantitas yang distandarkan oleh menteri teknis pembina (PP No. 23/2005 sebagaimana telah diubah dalam PP No. 74/2012)
- Dalam pertanggungjawabannya, BLU harus mampu menghitung dan menyajikan anggaran yang digunakannya dalam kaitannya dengan layanan yang telah direalisasikan
- BLU berperan sebagai agen dari menteri/pimpinan lembaga induknya: kedua pihak menandatangani kontrak kinerja (*a contractual performance agreement*)
- Menteri/pimpinan lembaga induk bertanggung jawab atas kebijakan layanan yang hendak dihasilkan, dan BLU bertanggung jawab menyajikan layanan yang diminta

## B. Dasar Hukum

Landasan hukum utama yang mendasari pembentukan dan operasional BLU/BLUD:

1. UU No. 17/2003 tentang Keuangan Negara
2. UU No. 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara
3. UU No. 15/2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara
4. PP No. 23/2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
5. PP No. 74/2012 tentang Perubahan Pertama Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
6. PP No. 58/2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 171/PMK.06/2007 Tentang Sistem Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat
8. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.05/2008 Tentang Pedoman Akuntansi dan Pelaporan Keuangan Badan Layanan Umum
9. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah

## Landasan Hukum Utama BLU/BLUD



## C. Pengertian

### **Badan Layanan Umum (BLU):**

Instansi di lingkungan Pemerintah, dibentuk guna memberi pelayanan kepada masyarakat, berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan pelaksanaan kegiatannya didasari prinsip efisiensi dan produktivitas

### **Badan Layanan Umum Daerah (BLUD):**

Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di lingkungan pemerintah daerah, dibentuk guna memberi pelayanan kepada masyarakat, berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan pelaksanaan kegiatannya didasari prinsip efisiensi dan produktivitas

*(Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum)*

- Pengelolaan Keuangan BLU (PK BLU/BLUD) diterapkan oleh setiap instansi pemerintah yang secara fungsional menyelenggarakan kegiatan yang bersifat operasional
- Instansi dimaksud dapat berkedudukan pada jenjang eselon atau noneselon
- Penetapan sebagai BLU/BLUD adalah **terkait pola pengelolaan keuangannya, bukan kelembagaannya**
- Sehingga pengertian “instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk” pada definisi tersebut tidak berarti suatu instansi pemerintah yang akan menerapkan PK BLU/BLUD harus membentuk satuan kerja yang baru

## D. Hak dan Kewajiban

### Hak-hak BLU/BLUD

1. Fleksibilitas pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa
2. Mempekerjakan tenaga profesional non-PNS
3. Pegawai BLU/BLUD berhak menerima imbalan jasa sesuai kontribusinya (remunerasi)

## D. Hak dan Kewajiban

### Kewajiban BLU/BLUD

1. Meningkatkan kinerja pelayanan bagi masyarakat
2. Meningkatkan kinerja keuangan
3. Meningkatkan manfaat bagi masyarakat
4. Menghitung harga pokok layanannya dengan kualitas dan kuantitas yang distandarkan oleh menteri teknis pembina
5. Menghitung dan menyajikan anggaran yang digunakannya dalam kaitannya dengan layanan yang telah direalisasikan, sesuai Stándar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh asosiasi profesi akuntansi Indonesia

BAB

# 02

## Asas & Tujuan

### TOPIK

- Asas
- Tujuan

## A. Asas

*(Tertuang dalam PP Nomor 23 Tahun 2005)*

1. BLU/BLUD beroperasi sebagai unit kerja kementerian negara/ lembaga/ pemerintah daerah untuk tujuan pemberian layanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induk yang bersangkutan
2. BLU/BLUD merupakan bagian perangkat pencapaian tujuan kementerian negara/ lembaga/ pemerintah daerah dan karenanya status hukum BLU tidak terpisah dari kementerian negara/ lembaga/ pemerintah daerah sebagai instansi induk
3. Menteri/ pimpinan lembaga/ gubernur/ bupati/ walikota bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pelayanan umum yang didelegasikannya kepada BLU/BLUD dari segi manfaat layanan yang dihasilkan

4. Pejabat yang ditunjuk mengelola BLU/BLUD bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pemberian layanan umum yang didelegasikan kepadanya oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota
5. BLU/BLUD menyelenggarakan kegiatannya tanpa mengutamakan pencarian keuntungan.
6. Rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja BLU disusun dan disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja kementerian negara/lembaga/SKPD/pemerintah daerah.
7. BLU/BLUD mengelola penyelenggaraan layanan umum sejalan dengan praktik bisnis yang sehat

## B. Tujuan

- BLU/BLUD bertujuan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat—dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa—dengan memberi fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktik bisnis yang sehat
- Badan Layanan Umum dibentuk guna meningkatkan layanan pemerintah kepada masyarakat di beberapa bidang, seperti layanan kesehatan, pendidikan, otoritas tertentu, dan sebagainya
- Birokrasi pemerintah yang biasa dikenal tidak efisien, tidak efektif, dan lambat dalam melayani masyarakat akan diubah bentuknya menjadi Badan Layanan Umum, agar lebih fleksibel dan responsif dalam memberikan layanan

BAB  
03

# Persyaratan dan Penetapan

## TOPIK

- Persyaratan
- Penilaian Persyaratan
- Penetapan
- Pencabutan Status BLU/BLUD

## A. Persyaratan

### Syarat Substantif

1. Menyelenggarakan layanan umum yang berhubungan dengan:
  - a. Penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum
  - b. Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum
  - c. Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat
2. Bidang layanan umum itu merupakan kegiatan pemerintah yang bersifat operasional, dalam menyelenggarakan pelayanan umum tersebut menghasilkan semi barang/jasa publik (*quasi public goods*)
  - *Quasi public goods* adalah barang/jasa yang seharusnya disediakan oleh pemerintah, tetapi dapat juga disediakan oleh swasta (sektor privat)

**Syarat Substantif  
Satker/SKPD yang  
dapat menjadi  
BLU/BLUD**



## Syarat Teknis

1. Kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU/BLUD, sebagaimana direkomendasikan oleh menteri/ pimpinan lembaga/ sekretaris daerah/ kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD)—sesuai kewenangannya
2. Kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan sehat, sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU/BLUD



- Salah satu indikator kinerja keuangan satker yang sehat adalah pendapatan satker tersebut signifikan dalam meningkatkan kinerja satker yang berstatus BLU/BLUD
- Kinerja pelayanan dan kinerja keuangan BLU/BLUD saling terkait dan mendukung satu sama lain (selain dituntut meningkatkan kinerja pelayanannya, BLU/BLUD juga harus meningkatkan kinerja keuangannya)

## Syarat Administratif

Berupa dokumen-dokumen berikut:

1. **Pernyataan Kesanggupan** untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat
2. **Pola Tata Kelola**: peraturan internal satuan kerja instansi pemerintah yang menetapkan ketentuan-ketentuan mengenai tata laksana organisasi, akuntabilitas, dan transparansi
3. **Rencana Strategis Bisnis**: mencakup visi, misi, program strategis, dan pengukuran pencapaian kinerja
4. **Laporan Keuangan Pokok**: laporan keuangan yang berlaku bagi instansi tersebut
5. **Standar Pelayanan Minimum (SPM)**, menggambarkan ukuran pelayanan yang harus dipenuhi satker tersebut
6. **Laporan Audit terakhir**: hasil audit terakhir atau kesanggupan diaudit secara independen

### Dokumen Persyaratan Administratif

#### PERNYATAAN KESANGGUPAN

Kesanggupan meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan dan manfaat bagi masyarakat

#### POLA TATA KELOLA

Organisasi dan tata laksana, akuntabilitas, transparansi

#### RENCANA STRATEGIS BISNIS

Visi, misi, program, kegiatan, indikator kinerja

#### LAPORAN KEUANGAN

LRA/LO, Neraca/Prognosa neraca, LAK, CaLK, Analisis LK

#### STANDAR PELAYANAN MINIMUM (SPM)

Jenis pelayanan, rencana pencapaian SPM, indikator pelayanan

#### LAPORAN AUDIT

Hasil audit terakhir atau kesanggupan diaudit secara independen

## Syarat Administratif

### 1. Pernyataan Kesanggupan

- Pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat
- Pernyataan kesanggupan itu disusun sesuai format yang tercantum dalam lampiran PMK No. 119/PMK.05/2007 dan bermeterai, ditandatangani oleh Pimpinan Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang mengajukan usulan untuk menerapkan PK BLU, dan disetujui oleh Menteri/Pimpinan Lembaga terkait

## Syarat Administratif

### 2. Pola Tata Kelola (1/4)

Peraturan internal Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang menetapkan:

- a. Organisasi dan Tata Laksana
- b. Akuntabilitas: terdiri dari akuntabilitas program, kegiatan, dan keuangan
- c. Transparansi: adanya kejelasan tugas dan kewenangan, dan ketersediaan informasi kepada publik

## Syarat Administratif

### 2. Pola Tata Kelola (2/4)

#### a. Organisasi dan Tata Laksana

- **Struktur organisasi:** menggambarkan posisi jabatan yang ada pada satker yang menerapkan PK BLU/BLUD dan hubungan wewenang/ tanggung jawab antarjabatan dalam pelaksanaan tugasnya
- **Prosedur kerja:** menggambarkan wewenang/ tanggung jawab tiap jabatan dan prosedur yang dilakukan dalam pelaksanaan tugasnya; dan **wajib memiliki prosedur kerja** untuk semua kegiatannya
- **Pengelompokan fungsi-fungsi dalam struktur organisasi harus dilakukan secara logis**, sesuai prinsip pengendalian internal
- **Punya sumber daya manusia yang memadai** (mencakup kuantitas SDM, standar kompetensi, pola rekrutmen, dan rencana pengembangan SDM) untuk dapat menjalankan kegiatan dalam rangka mencapai tujuannya

## Syarat Administratif

### 2. Pola Tata Kelola (3/4)

#### b. Akuntabilitas Program, Kegiatan, dan Keuangan

- Akuntabilitas program: wujud pertanggungjawaban pelaksanaan program, diukur dengan seperangkat indikator kinerja nonkeuangan (*outcome performance indicator*)
- Akuntabilitas kegiatan: wujud pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan, diukur dengan seperangkat indikator kinerja nonkeuangan (*outcome performance indicator*)
- Akuntabilitas keuangan: wujud pertanggungjawaban pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan yang diamanatkan kepada satker yang menerapkan PK BLU/BLUD dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

## Syarat Administratif

### 2. Pola Tata Kelola (4/4)

#### c. Transparansi

- Adanya kejelasan tugas dan wewenang, dan ketersediaan informasi bagi publik
- Kejelasan tugas dan wewenang: wajib memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan setiap pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai, sehingga pelaksanaan tugas dan wewenang itu dapat diawasi oleh masyarakat
- Ketersediaan informasi bagi publik: wajib mengungkapkan semua informasi yang dapat memengaruhi keputusan *stakeholder*/publik; Informasi itu harus tersedia dan dapat diakses oleh masyarakat dengan relatif mudah

## Syarat Administratif

### 3. Rencana Strategis Bisnis

- **Visi:** gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan
- **Misi:** sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan sesuai visi yang ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik
- **Program strategis:** program yang berisi kegiatan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai selama kurun waktu 1 sampai 5 tahun, dengan memperhitungkan potensi, kelemahan, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul (analisis SWOT)
- **Kesesuaian** visi, misi, program, kegiatan, dan pengukuran pencapaian kinerja
- **Indikator kinerja lima tahunan:** berupa indikator pelayanan, keuangan, administrasi, dan SDM
- **Pengukuran pencapaian kinerja:** pengukuran yang memberi gambaran capaian kinerja tahun berjalan, penjelasan, dan analisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pencapaian kinerja

## Syarat Administratif

### 4. Laporan Keuangan Pokok

Laporan keuangan yang berlaku bagi instansi tersebut, meliputi:

- a. Kelengkapan laporan
  - i. Laporan Realisasi Anggaran/Laporan Operasional Keuangan
  - ii. Neraca/Prognosa Neraca
  - iii. Laporan Arus Kas
  - iv. Catatan atas Laporan Keuangan
- b. Kesesuaian dengan standar akuntansi
- c. Hubungan antar laporan keuangan
- d. Kesesuaian antara kinerja keuangan dengan indikator kinerja yang ada di rencana strategis
- e. Analisis laporan keuangan

## Syarat Administratif

### 5. Standar Pelayanan Minimum (SPM)

- Menggambarkan ukuran pelayanan yang harus dipenuhi oleh satuan kerja instansi pemerintah yang akan menerapkan PK BLU/BLUD, dengan mempertimbangkan kualitas layanan, pemerataan, dan kesetaraan layanan biaya serta kemudahan memperoleh layanan
- Standar Pelayanan Minimum sekurang-kurangnya mengandung unsur:
  - a. Jenis kegiatan atau pelayanan yang diberikan oleh satker
  - b. Rencana Pencapaian SPM
  - c. Indikator pelayanan
  - d. Adanya tanda tangan pimpinan satuan kerja yang bersangkutan dan menteri/ pimpinan lembaga

## B. Penilaian Persyaratan

- Penetapan instansi pemerintah menjadi BLU dilakukan oleh Menteri Keuangan; untuk BLUD dilakukan oleh Kepala Daerah
- Penetapan itu dilakukan setelah mendapat pertimbangan dari tim penilai yang pembentukannya dengan Keputusan Menteri Keuangan untuk BLU dan Keputusan Kepala Daerah untuk BLUD
- Khusus untuk BLUD, anggota tim penilai sekurangnya terdiri dari:
  1. Sekretaris daerah—sebagai ketua merangkap anggota
  2. PPKD (Pejabat Pengelola Keuangan Daerah)—sebagai sekretaris merangkap anggota
  3. Kepala SKPD yang punya tugas dan fungsi melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah—sebagai anggota
  4. Kepala SKPD yang punya tugas dan fungsi melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah—sebagai anggota
  5. Tenaga ahli yang berkompeten di bidangnya, bila diperlukan—sebagai anggota

## C. Penetapan

- Menteri/Pimpinan Lembaga/Ketua Dewan Kawasan dapat mengusulkan instansi pemerintah yang memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif untuk menerapkan PK BLU kepada Menteri Keuangan
- Penetapan BLU/BLUD dapat berupa pemberian status **BLU/BLUD-penuh** atau status **BLU/BLUD-bertahap**

### Status BLU/BLUD-Penuh

- Satker yang berstatus BLU/BLUD-penuh diberi fleksibilitas pengelolaan keuangan, yaitu:
  - a. Pengelolaan pendapatan
  - b. Pengelolaan belanja
  - c. Pengadaan barang dan/atau jasa
  - d. Pengelolaan barang
  - e. Pengelolaan utang
  - f. Pengelolaan piutang
  - g. Pengelolaan investasi
  - h. Perumusan standar, kebijakan, sistem, dan prosedur pengelolaan keuangan.

## Status BLU/BLUD-Bertahap

- Status BLU /BLUD Bertahap diberikan bila persyaratan substantif dan teknis terpenuhi, tetapi persyaratan administratif belum terpenuhi secara memuaskan
- Fleksibilitas tidak diberikan dalam:
  - a. Pengelolaan investasi
  - b. Pengelolaan utang
  - c. Pengadaan barang dan/atau jasa.

## C. Pencabutan Status BLU/BLUD

- Penerapan PK BLU/BLUD berakhir bila:
  1. Dicabut oleh Menteri Keuangan/ Kepala Daerah karena BLU/BLUD tersebut sudah tidak memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan/atau administratif
  2. Dicabut oleh Menteri Keuangan/ Kepala Daerah berdasarkan usul dari Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan/ Sekretaris Daerah/ Kepala SKPD karena BLU/BLUD yang bersangkutan sudah tidak memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan/atau administratif
  3. Berubah statusnya menjadi badan hukum dengan kekayaan negara/daerah yang dipisahkan; Pencabutan ini dilakukan berdasarkan penetapan ketentuan peraturan perundang-undangan

*(Tertuang dalam PP Nomor 23 Tahun 2005 Pasal 6)*

- Apabila Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan/ Sekretaris Daerah/ Kepala SKPD mengajukan usulan pencabutan BLU/BLUD, Menteri Keuangan/ Kepala Daerah membuat penetapan pencabutan penerapan PK BLU/BLUD paling lambat 3 (tiga) bulan sejak tanggal usulan tersebut diterima
- Jika melebihi jangka waktu tersebut, usulan pencabutan dianggap ditolak
- Instansi pemerintah yang pernah dicabut dari status PK BLU/BLUD dapat diusulkan kembali untuk menerapkan PK BLU/BLUD

BAB

# 04

## Tata Kelola

### TOPIK

- Prinsip Tata Kelola
- Organisasi
- Pejabat Pengelola
- Kepegawaian
- Satuan Pemeriksaan Internal
- Mekanisme Kerja

## A. Prinsip Tata Kelola

- BLU/BLUD beroperasi berdasarkan pola tata kelola atau peraturan internal, yang memuat antara lain struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, dan pengelolaan sumber daya manusia
- BLU / BLUD harus memperhatikan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan independensi
- Kebebasan arus informasi: agar informasi secara langsung dapat diterima bagi yang membutuhkan
- **Transparansi**: asas keterbukaan
- **Akuntabilitas**: kejelasan fungsi, struktur, sistem yang dipercayakan pada BLUD
- **Responsibilitas**: kesesuaian atau kepatuhan dalam pengelolaan organisasi
- **Independensi**: kemandirian pengelolaan organisasi secara profesional dan tidak terpengaruh dengan tekanan politik

- Prinsip transparansi dan akuntabilitas mutlak diperlukan
- Prinsip responsibilitas menjadi sangat penting dan wajib dimiliki, sesuai tujuan BLU/BLUD yang memberikan layanan umum kepada masyarakat
- Prinsip responsibilitas inilah yang membedakan antara BLU/BLUD dengan instansi pemerintah pada umumnya, yang dikenal lambat dalam merespon permintaan, kebutuhan, dan perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi
- Prinsip yang tidak kalah penting bagi BLU/BLUD adalah independensi
- BLU/BLUD harus independen dari banyak hal, seperti pengaruh dan tekanan politik, independen dalam pengelolaan, yang pada dasarnya BLU/BLUD harus menjadi organisasi yang profesional dalam memberikan layanan kepada masyarakat

## B. Organisasi

- Pengelolaan Keuangan BLU/BLUD dapat diterapkan pada setiap instansi pemerintah/ pemerintah daerah yang secara fungsional menyelenggarakan kegiatan yang bersifat operasional
- Jika instansi pemerintah yang menerapkan Pola Keuangan (PK) BLU/BLUD memerlukan perubahan organisasi dan struktur kelembagaan
- Perubahan tersebut berpedoman pada ketentuan yang ditetapkan oleh Menteri yang bertanggungjawab dibidang pendayagunaan aparatur negara atau SKPD
- Desain organisasi harus memperhatikan keserasian antara ukuran organisasi dengan beban tugas, kemampuan dan sumberdaya yang dimiliki

## C. Pejabat Pengelola

- BLU/BLUD dikelola oleh Pejabat Pengelola BLU/BLUD yang terdiri dari:
  - a. Pemimpin
  - b. Pejabat keuangan
  - c. Pejabat teknis
- Pejabat pengelola dalam menjalankan BLU/BLUD akan diawasi oleh Dewan Pengawas selaku wakil dari pemerintah/ pemerintah daerah
- Dewan Pengawas merupakan mitra kerja Pemimpin BLU/BLUD
- Pemimpin BLU/BLUD dibantu Pejabat Teknis yang menjalankan teknis operasional, dan Pejabat Keuangan yang menjalankan fungsi keuangan pada BLU/BLUD

## 1. Pemimpin

- Berfungsi sebagai penanggung jawab umum operasional dan keuangan BLU/BLUD, pemimpin berkewajiban:
  - a. Memimpin, mengarahkan, membina, mengawasi, mengendalikan, dan mengevaluasi penyelenggaraan kegiatan BLU/BLUD
  - b. Menyusun rencana strategis bisnis BLU/BLUD
  - c. Menyusun RBA tahunan
  - d. Mengusulkan calon pejabat keuangan dan pejabat teknis sesuai dengan ketentuan yang berlaku
  - e. Menetapkan pejabat lainnya sesuai kebutuhan BLU/BLUD selain pejabat yang telah ditetapkan dengan peraturan perundangan-undangan
  - f. Menyampaikan pertanggungjawaban kinerja operasional dan keuangan BLU/BLUD

## 2. Pejabat Keuangan

- Berfungsi sebagai penanggung jawab keuangan, pejabat keuangan BLU/BLUD berkewajiban:
  - a. Mengkoordinasikan penyusunan RBA
  - b. Menyiapkan dokumen pelaksanaan anggaran BLU (DIPA-BLU/DPA-BLUD)
  - c. Melakukan pengelolaan pendapatan dan belanja
  - d. Menyelenggarakan pengelolaan kas
  - e. Melakukan pengelolaan utang-piutang
  - f. Menyusun kebijakan pengelolaan barang, aset tetap, dan investasi
  - g. Menyelenggarakan sistem informasi manajemen keuangan
  - h. Menyelenggarakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan

## 2. Pejabat Teknis

- Berfungsi sebagai penanggung jawab teknis di bidang masing-masing, pejabat teknis BLU/BLUD berkewajiban:
  - a. Menyusun perencanaan kegiatan teknis di bidangnya
  - b. Melaksanakan kegiatan teknis sesuai RBA
  - c. Mempertanggungjawabkan kinerja operasional di bidangnya

## D. Kepegawaian

- Pejabat pengelola dan pegawai BLU/BLUD dapat terdiri atas pegawai negeri sipil (PNS) dan/atau tenaga profesional non-PNS, sesuai kebutuhan BLU/BLUD
- Sebaiknya Pemimpin BLU/BLUD dan Pejabat Keuangan adalah yang berstatus PNS, dengan pertimbangan: Pemimpin BLU/BLUD bertindak sebagai penanggung jawab keuangan, di samping operasional, sedangkan pejabat keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan pendapatan dan belanja
- Pejabat pengelola anggaran yaitu Kuasa Pengguna Anggaran dan Bendahara Penerimaan/Pengeluaran harus dijabat oleh PNS
- Pengisian PNS tersebut sesuai Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, beserta peraturan pelaksanaannya

## E. Satuan Pemeriksaan Internal

- Fungsi pemeriksaan dalam pelaksanaan kegiatan pada Satker BLU/BLUD harus ada dalam organisasi BLU/BLUD
- Fungsi tersebut dilaksanakan oleh Satuan Pemeriksaan Intern (SPI), sebagai unit kerja yang berkedudukan langsung di bawah pimpinan BLU/BLUD
- Fungsi pengawasan BLU/BLUD juga dapat dilakukan oleh Badan Pengawas Keuangan Pemerintah (BPKP)
- BPKP adalah badan atau lembaga pengawasan yang melaksanakan fungsinya secara leluasa tanpa mengalami kemungkinan hambatan dari unit organisasi pemerintah yang menjadi obyek pemeriksaannya
- Kedudukan BPKP yang terlepas dari semua Kementerian atau Lembaga diharapkan dapat melaksanakan fungsinya secara lebih baik, independen dan obyektif

## E. Satuan Pemeriksaan Internal

- BPKP mempunyai tugas pemerintahan di bidang pengawasan keuangan dan pembangunan, sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- Pendekatan yang dilakukan BPKP diarahkan lebih bersifat preventif atau pembinaan, dan tidak sepenuhnya audit atau represif
- Satuan Pemeriksaan Internal pada BLU/BLUD memiliki peran yang sangat strategis karena dapat mengarahkan dan memberikan masukan kepada pejabat pengelola BLU/BLUD jika terjadi hal-hal yang menyimpang dalam pengelolaan BLU/BLUD

## F. Mekanisme Kerja

- Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan/ Sekretaris Daerah/Kepala SKPD menyusun mekanisme kerja yang baku, terutama hubungan antara Satker BLU/BLUD, Dewan Pengawas, dan instansi induknya, serta antara SPI dengan Inspektorat Jenderal/Inspektorat Utama/Inspektorat Daerah
- Dewan Pengawas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLU/BLUD yang dilakukan oleh Pejabat Pengelola BLU/BLUD
- Hasil pengawasan disampaikan kepada instansi induknya dan Menteri Keuangan/Kepala Daerah
- Satker BLU/BLUD menyampaikan rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja kepada instansi induk, untuk disajikan sebagai bagian tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja Kementerian Negara/Lembaga/SKPD

## F. Mekanisme Kerja

- Menteri/Pimpinan Lembaga/Ketua Dewan Kawasan/Kepala Daerah menetapkan standar pelayanan minimum, dan Satker BLU/BLUD **wajib** menggunakan standar pelayanan minimum tersebut sesuai dengan bidang tugasnya.
- Untuk mengembangkan praktik bisnis yang sehat dalam penyelenggaraan layanan umum, instansi induk memberikan pembinaan teknis dan tidak membatasi atau mengganggu pelaksanaan otonomi manajemen operasional Satker BLU/BLUD

BAB

# 05

## Dewan Pengawas

### TOPIK

- Pembentukan
- Tugas dan Kewajiban
- Keanggotaan
- Laporan

## A. Pembentukan

- Dewan Pengawas: organ BLU/BLUD yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLU/BLUD
- Dewan Pengawas BLU di lingkungan pemerintah pusat dibentuk dengan keputusan Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan atas persetujuan Menteri Keuangan
- Dewan pengawas BLUD di lingkungan pemerintah daerah dibentuk dengan keputusan gubernur/bupati/walikota atas usulan pemimpin BLUD
- Pembentukan Dewan Pengawas berlaku hanya pada BLU/BLUD yang memiliki realisasi nilai omzet tahunan menurut laporan realisasi anggaran atau nilai aset menurut neraca yang memenuhi syarat minimum yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan

- Usulan keanggotaan Dewan Pengawas BLU diajukan oleh Menteri/ Pimpinan Lembaga kepada Menteri Keuangan untuk mendapatkan persetujuan
- Dewan Pengawas BLUD diajukan oleh pemimpin BLUD kepada gubernur/ bupati/ walikota untuk mendapatkan persetujuan
- Pembentukan Dewan Pengawas tersebut berlaku pada BLU/BLUD yang memiliki realisasi omzet tahunan minimum Rp15.000.000.000 dan/atau nilai aset minimum Rp75.000.000.000
- Jumlah anggota Dewan Pengawas dapat berjumlah 3 atau 5 orang, tergantung nilai omzet dan nilai aset BLU/BLUD
  - a. Anggota Dewan Pengawas berjumlah 3 orang bila nilai omzetnya sebesar Rp15.000.000.000 s/d Rp 30.000.000.000 dan/atau nilai aset sebesar Rp75.000.000.000 s/d Rp200.000.000.000
  - b. Anggota Dewan Pengawas berjumlah 5 orang bila nilai omzetnya lebih dari Rp30.000.000.000 dan/atau nilai aset lebih dari Rp200.000.000.000

## B. Tugas dan Kewajiban

- Dewan Pengawas bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLU/BLUD yang dilakukan oleh Pejabat Pengelola BLU/BLUD mengenai pelaksanaan:
  - a. Rencana Strategis Bisnis (RSB)
  - b. Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA)
  - c. peraturan perundang-undangan

### Tugas Dewan Pengawas (1/2)

1. Memberikan pendapat dan saran kepada Menteri/Pimpinan Lembaga/Ketua Dewan Kawasan dan Menteri Keuangan mengenai Rencana Strategis Bisnis (RSB) dan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) yang diusulkan oleh Pejabat Pengelola BLU

## Tugas Dewan Pengawas (2/2)

2. Melaporkan kepada Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan dan Menteri Keuangan jika terjadi gejala penurunan kinerja BLU
3. Mengikuti perkembangan BLU dan melaporkan setiap masalah yang dianggap penting kepada Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan dan Menteri Keuangan
4. Memberi nasihat pada pejabat BLU dalam mengelola BLU
5. Memberi masukan, tanggapan, dan saran atas laporan keuangan dan laporan kinerja BLU

## Kewajiban Dewan Pengawas

1. Memberi pendapat dan saran kepada kepala daerah mengenai RBA yang diusulkan oleh pejabat pengelola
2. Mengikuti perkembangan kegiatan BLUD dan memberi pendapat serta saran kepada kepala daerah mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BLUD
3. Melaporkan kepada kepala daerah tentang kinerja BLUD
4. Memberi nasehat kepada pejabat pengelola dalam melaksanakan pengelolaan BLUD
5. Melakukan evaluasi dan penilaian kinerja, baik keuangan maupun nonkeuangan, serta memberikan saran dan catatan-catatan penting untuk ditindaklanjuti oleh pejabat pengelola BLUD
6. Memonitor tindak lanjut hasil evaluasi dan penilaian kinerja

## C. Keanggotaan

- Unsur-unsur keanggotaan Dewan Pengawas BLU pada pemerintah pusat terdiri dari unsur pejabat Kementerian Negara/ Lembaga/ Dewan Kawasan, Kementerian Keuangan, dan tenaga ahli (profesional)
- Dewan Pengawas pada BLUD terdiri dari unsur pejabat SKPD yang berkaitan dengan kegiatan BLUD, pejabat di lingkungan satuan kerja pengelola keuangan daerah, dan tenaga ahli yang sesuai dengan kegiatan BLUD
- Pembentukan Dewan Pengawas dan jumlah keanggotaan Dewan Pengawas dapat ditinjau kembali jika realisasi nilai omzet tahunan menurun selama 2 tahun terakhir—menurut laporan realisasi anggaran tahun terakhir dan/atau nilai aset menurut neraca
- Masa jabatan anggota Dewan Pengawas ditetapkan selama 5 tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 kali masa jabatan berikutnya
- Pengangkatan anggota Dewan Pengawas tidak bersamaan waktunya dengan pengangkatan Pejabat Pengelola BLU/BLUD, kecuali pengangkatan untuk pertama kalinya pada waktu pembentukan BLU/BLUD

## Persyaratan Menjadi Dewan Pengawas

1. Memiliki integritas, dedikasi, dan memahami masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan BLU/BLUD, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya
2. Mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau tidak pernah menjadi anggota direksi atau komisaris atau dewan pengawas yang dinyatakan bersalah sehingga menyebabkan suatu badan usaha pailit, atau orang yang tidak pernah dihukum karena melakukan tindak pidana yang menyebabkan kerugian Negara

## Pemberhentian Dewan Pengawas

- Anggota Dewan pengawas diberhentikan oleh Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan/ Kepala Daerah setelah masa jabatan anggota Dewan Pengawas berakhir
- Anggota Dewan pengawas dapat diberhentikan jabatannya oleh Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan atas persetujuan Menteri Keuangan atau oleh Kepala Daerah untuk Dewan Pengawas BLUD, sebelum habis masa jabatannya, disebabkan karena:
  - a. Tidak melaksanakan tugasnya dengan baik
  - b. Tidak melaksanakan ketentuan perundang-undangan
  - c. Terlibat dalam tindakan yang merugikan BLU/BLUD
  - d. Dipidana penjara karena dipersalahkan melakukan perbuatan pidana kejahatan dan/atau kesalahan yang berkaitan dengan tugasnya melaksanakan pengawasan atas BLU/BLUD
  - e. Berhalangan tetap

## Pemberhentian Dewan Pengawas

- Apabila terdapat anggota Dewan Pengawas yang diberhentikan sebelum berakhirnya masa jabatan, Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan/ Pemimpin BLUD dapat mengajukan usul penggantian anggota Dewas ke Menteri Keuangan/ Kepala Daerah untuk diberikan persetujuan
- Masa jabatan anggota Dewan Pengawas pengganti adalah selama sisa masa jabatan anggota Dewan Pengawas yang diganti

## D. Laporan

- Dalam rangka mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya, Dewan Pengawas BLU berkewajiban menyampaikan laporan pengawasan kepada Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan dan Menteri Keuangan paling sedikit 1 kali dalam 1 semester
- Laporan Semester I disampaikan paling lambat tanggal 30 hari setelah periode semester I berakhir
- Laporan Semester II disampaikan paling lambat 40 hari setelah tahun anggaran berakhir
- Dewan Pengawas BLUD berkewajiban menyampaikan laporan pengawasan kepada Kepala Daerah secara berkala paling sedikit 1 kali dalam satu tahun, dan sewaktu-waktu jikadiperlukan

## Muatan Laporan Dewan Pengawas

- Laporan Dewan Pengawas ditandatangani oleh ketua dan anggota
- Laporan tersebut sekurangnya memuat:
  1. Penilaian terhadap RSB, RBA, dan pelaksanaannya
  2. Penilaian terhadap kinerja pelayanan, keuangan, dan lainnya
  3. Penilaian ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan
  4. Permasalahan-permasalahan pengelolaan BLU dan solusinya
  5. Saran dan rekomendasi

- Dewan Pengawas BLU/BLUD sewaktu-waktu menyampaikan laporan jika terjadi hal-hal yang secara substansial berpengaruh terhadap pengelolaan BLU/BLUD, antara lain:
  1. Penurunan kinerja BLU/BLUD
  2. Pemberhentian pimpinan BLU/BLUD sebelum berakhirnya masa jabatan
  3. Pergantian lebih dari satu anggota Dewan Pengawas
  4. Berakhirnya masa jabatan Dewan Pengawas

BAB

# 06

# Remunerasi

## TOPIK

- Ketentuan Remunerasi
- Komponen Remunerasi
- Peta Jabatan
- Skema Remunerasi

## A. Ketentuan Remunerasi

- Remunerasi: imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/atau pensiun
- Remunerasi diberikan kepada Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Pegawai BLU/BLUD berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan
- Remunerasi dapat juga diberikan kepada Sekretaris Dewan Pengawas

## Besar Gaji Pemimpin BLU

- Penentuan besaran gaji Pemimpin BLU ditetapkan dengan mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:
  - a. Proporsionalitas: pertimbangan ukuran (*size*) dan jumlah aset yang dikelola BLU serta tingkat pelayanan
  - b. Kesetaraan: dengan memperhatikan industri pelayanan sejenis
  - c. Kepatutan: menyesuaikan kemampuan pendapatan BLU/BLUD yang bersangkutan
  - d. Kinerja operasional BLU/BLUD yang ditetapkan oleh Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan/Kepala Daerah sekurang-kurangnya mempertimbangkan indikator keuangan, pelayanan, mutu dan manfaat bagi masyarakat

## Remunerasi BLUD

- Khusus pada BLUD, remunerasi bagi pejabat pengelola dan pegawai BLUD dapat dihitung berdasarkan indikator penilaian:
  - a. Pengalaman dan masa kerja (*basic index*)
  - b. Ketrampilan, ilmu pengetahuan dan perilaku (*competency index*)
  - c. Risiko kerja (*risk index*)
  - d. Tingkat kegawatdaruratan (*emergency index*)
  - e. Jabatan yang disandang (*position index*)
  - f. Hasil/capaian kinerja (*performance index*)

## Remunerasi BLUD

*PMK No. 10/PMK.02/2006 Pasal 4 dan 5:*

- Besar gaji Pejabat Keuangan dan Pejabat Teknis ditetapkan sebesar 90% (sembilan puluh persen) dari gaji Pemimpin BLU/BLUD
- Ketentuan Honorarium Dewan Pengawas:
  - a. Honorarium Ketua Dewan Pengawas sebesar 40% dari gaji Pemimpin BLU/BLUD
  - b. Honorarium anggota Dewan Pengawas sebesar 36% dari gaji Pemimpin BLU/BLUD
  - c. Honorarium Sekretaris Dewan Pengawas sebesar 15% dari gaji Pemimpin BLU/BLUD
- Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Sekretaris Dewan Pengawas yang diberhentikan sementara dari jabatannya memperoleh penghasilan sebesar 50% dari gaji/honorarium bulan terakhir—berlaku sejak tanggal diberhentikan sampai ditetapkannya keputusan definitif tentang jabatan yang bersangkutan

## Tunjangan, Insentif, Bonus, Pesangon, dan Pensiun

- Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, Sekretaris Dewan Pengawas, dan Pegawai BLU dapat memperoleh tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon dan/atau pensiun dengan memperhatikan kemampuan pendapatan BLU yang bersangkutan
- Jika telah berakhir masa jabatannya, Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, dan Sekretaris Dewan Pengawas dapat diberi pesangon, berupa santunan purna jabatan dengan pengikutsertaan dalam program asuransi atau tabungan pensiun yang beban premi/iuran tahunannya ditanggung oleh BLU, yang besarnya paling banyak 25% dari gaji/honorarium dalam satu tahun
- Jumlah remunerasi untuk Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas, Sekretaris Dewan Pengawas, dan Pegawai BLU pada tiap BLU ditetapkan oleh Menteri Keuangan

## Besar Gaji, Honorarium/Tunjangan Pejabat Pengelola BLU/BLUD

No	Jabatan	Persentase
1	Pemimpin BLU	100%
2	Pejabat keuangan BLU	90% dari pemimpin BLU/BLUD
3	Pejabat teknis BLU	90% dari pemimpin BLU/BLUD
4	Ketua Dewan Pengawas	40% dari pemimpin BLU/BLUD
5	Anggota Dewan Pengawas	36% dari pemimpin BLU/BLUD
6	Sekretaris Dewan Pengawas	15% dari pemimpin BLU/BLUD
7	Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Sekretaris Dewan Pengawas yang diberhentikan sementara dari jabatannya	50% gaji/honorarium/ tunjangan bulan terakhir
8	Santunan purna jabatan	25% dari gaji/honorarium/ tunjangan dalam satu tahun

## B. Komponen Remunerasi

*Sumber: Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 jo PMK Nomor 73/PMK.05/2007 dan Permendagri Nomor 61 Tahun 2007*

Komponen remunerasi terdiri dari:

- Gaji: imbalan finansial bersih yang diterima setiap bulan oleh pejabat pengelola dan pegawai BLU/BLUD
- Honorarium: imbalan finansial bersih yang diterima setiap bulan oleh Dewan Pengawas dan Sekretaris Dewan Pengawas
- Tunjangan (Tetap): tambahan pendapatan selain gaji yang diterima oleh pejabat pengelola dan pegawai BLU/BLUD, yang diberikan berdasarkan prestasi kerja, lokasi kerja, tingkat kesulitan pekerjaan, kelangkaan profesi, dan unsur pertimbangan rasional lainnya
- Bonus atas prestasi: pemberian pendapatan tambahan bagi pejabat pengelola, pegawai, dewan pengawas dan sekretaris dewan pengawas BLU/BLUD yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi

Berdasarkan ketentuan tersebut, dapat diuraikan komponen-komponen remunerasi yang dapat dibayarkan oleh BLU/BLUD

Komponen remunerasi tersebut dapat dikelompokkan menjadi:

1. Pembayaran atas Jabatan (*Pay for position*)
2. Pembayaran atas ketercapaian target kinerja (*Pay for performance*)
3. Pembayaran yang bersifat meningkatkan kesejahteraan (*Pay for people*)

## C. Peta Jabatan

- Sebelum menerapkan remunerasi, BLU/BLUD terlebih dahulu harus menyusun peta jabatan, kemudian melakukan evaluasi jabatan sehingga bagi tiap tingkat jabatan dapat ditetapkan nilai dan kelas jabatannya
- Pembentukan struktur dan skala grading menggunakan metode FES (*Factor Evaluation System*)
- Pembentukan Peta Jabatan juga harus mengacu kepada Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No. 34/2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan
- Menurut peraturan itu, langkah-langkah menyusun peta jabatan adalah:
  1. Inventarisasi setiap jabatan, baik struktural maupun fungsional
  2. Susun seluruh jabatan itu secara vertikal dan horizontal berdasarkan kedudukan setiap jabatan dalam BLU/BLUD
  3. Susun jumlah pegawai untuk setiap jabatan

- Hal-hal yang harus dipenuhi dalam menyusun informasi faktor jabatan adalah:
  1. Nama jabatan
  2. Peran jabatan
  3. Uraian tugas dan tanggungjawab jabatan
  4. Hasil kerja
  5. Tingkat faktor, yang mempertimbangkan:
    - a. Ruang lingkup, dampak jabatan terhadap visi, misi, program dan kegiatan
    - b. Pengetahuan yang dibutuhkan untuk jabatan fungsional
    - c. Posisi jabatan untuk jabatan struktural
    - d. Wewenang penyeliaan dan manajerial
    - e. Hubungan personal
    - f. Kesulitan dan kerumitan pekerjaan
    - g. Kesulitan dan kerumitan dalam melaksanakan kewajiban, tanggung jawab, dan wewenang
    - h. Lingkungan pekerjaan

## Formulir Hasil Evaluasi Jabatan

Nama Jabatan : .....

Organisasi : .....

Nama Instansi : .....

Faktor Evaluasi	Nilai yang diberikan	Standar jabatan struktural yang digunakan (jika ada)	Keterangan
Faktor 1. Ruang lingkup dan dampak	750		Tingkat faktor 1-4
Faktor 2. Posisi jabatan	250		Tingkat faktor 2-2
Faktor 3. Wewenang penyeliaan dan manajerial	900		Tingkat faktor 3-3
Faktor 4.	100		
Faktor 5.	505		
dst			
<b>Total Nilai</b>	<b>2505</b>		
<b>Kelas Jabatan</b>	<b>13</b>		<b>(2355 – 2750)</b>

## Ketentuan Batasan Nilai & Kelas Jabatan

(Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Nomor 34 Tahun 2011)

BATASAN NILAI	KELAS JABATAN
190 – 240	1
245 – 300	2
305 – 370	3
375 – 450	4
455 – 650	5
655 – 850	6
855 – 1100	7
1105 – 1350	8
1355 – 1600	9
1605 – 1850	10
1855 – 2100	11
2105 – 2350	12
2355 – 2750	13
2755 – 3150	14
3155 – 3600	15
3605 – 4050	16
4055 ke atas	17

## D. Skema Remunerasi

Berikut ini diuraikan contoh skema remunerasi pada BLU/BLUD rumah sakit.

1. Komponen remunerasi: Gaji BLU/BLUD, insentif kinerja, Gaji BLU/BLUD bulan ke-13, asuransi kesehatan, pesangon
2. Sumber dana: Pendapatan BLU/BLUD
3. Alokasi remunerasi: 40%–50% pendapatan BLU/BLUD
4. Perbedaan sebelum dan sesudah remunerasi

SEBELUM REMUNERASI	SESUDAH REMUNERASI
<b>Gaji APBN/APBD</b>	Gaji APBN/APBD ditambah gaji BLU berdasarkan perhitungan nilai dan kelas jabatan
<b>Untuk pegawai dengan jabatan struktural: Insentif bulanan yang dibayarkan sesuai posisi jabatan</b>	Insentif kinerja berdasarkan perhitungan realisasi kinerja pegawai
<b>Untuk pegawai dengan jabatan fungsional: Insentif bulanan yang dibayarkan setiap bulan berdasarkan jasa medis yang diterima oleh rumah sakit</b>	Gaji BLU/BLUD bulan ke-13
	Asuransi kesehatan
	Pesangon bagi pegawai yang pensiun

## Tata Cara Perhitungan

1. Gaji BLU/BLUD dihitung sebesar 40% dari nilai jabatan, dikalikan nominal per poin nilai jabatan

### *Contoh 1:*

- Direktur Utama memiliki kelas jabatan 12, dengan nilai jabatan 2.200
- Kebijakan rumah sakit menetapkan bahwa nominal per poin nilai jabatan adalah Rp20.000
- Gaji BLU/BLUD yang akan diterima oleh Direktur Utama setiap bulan adalah:  
 **$40\% \times 2.200 \times \text{Rp}20.000 = \text{Rp}17.600.000$**

### *Contoh 2:*

- Dokter yang memiliki kelas jabatan 10 dengan nilai jabatan 1.800, akan memperoleh gaji BLU/BLUD setiap bulan sebesar:  
 **$40\% \times 1.800 \times \text{Rp}20.000 = \text{Rp}14.400.000$**

## Tata Cara Perhitungan

2. Gaji BLU/BLUD diberikan tanpa mempertimbangkan apakah kinerja pegawai tercapai atau tidak
3. Insentif kinerja akan diberikan jika pegawai tersebut mampu memenuhi target kinerjanya 100%
4. Insentif kinerja dihitung sebesar 60% dari nilai jabatan, dikalikan nominal per poin nilai jabatan—jika kinerja pegawai melebihi target yang telah ditetapkan maksimal 200%

*Contoh:*

- Direktur Utama yang memiliki kelas jabatan 12, dengan nilai jabatan 2.200 ternyata pada bulan Januari mencapai realisasi kinerja sebesar 2.800 (maksimal kinerja yang dapat diperhitungkan adalah  $200\% \times 2.200 = 4.400$ )

Insentif yang akan diterima direktur utama adalah:

$$60\% \times 2.200 \times \text{Rp}20.000 = \text{Rp}26.400.000$$

$$\text{Kinerja lebih: } 600 \times \text{Rp}20.000 = \underline{\text{Rp}12.000.000} +$$

$$\text{Total Insentif Bulan Januari} = \text{Rp}38.400.000$$

## Tata Cara Perhitungan

5. Gaji BLU/BLUD Bulan ke-13 diberikan sebesar kelas jabatan

*Contoh:*

Dokter yang memiliki kelas jabatan 10 dengan nilai jabatan 1.800 akan memperoleh gaji BLU/BLUD Bulan ke-13 sebesar:

$$1.800 \times \text{Rp}20.000 = \text{Rp}36.000.000$$

## Tata Cara Pembayaran

1. Gaji BLU/BLUD dibayarkan setiap tanggal 1 bersamaan dengan gaji APBN/APBD
2. Insentif kinerja dibayarkan setiap tanggal 15 bulan berikutnya
3. Gaji BLU/BLUD Bulan ke-13 dibayarkan setiap bulan Juli

BAB  
07

# Standar Pelayanan Minimal (SPM)

## TOPIK

- Kriteria SPM
- Pemetaan Jenis Layanan
- Penetapan Indikator dan Target Pencapaian
- Strategi Implementasi
- Monitoring dan Evaluasi

## A. Kriteria Standar Pelayanan Minimal

- Standar pelayanan minimal harus mempertimbangkan:
  1. Kualitas layanan yang prima (teknis, proses, tata cara, dan waktu tunggu)
  2. Pemerataan dan kesetaraan layanan
  3. Biaya yang terjangkau
  4. Kemudahan untuk mendapatkan layanan
  5. Memberikan kepuasan dan kenyamanan kepada pemangku kepentingan
  6. Efektivitas
- Penyusunan standar pelayanan minimal harus diarahkan pada pemenuhan kebutuhan/kepentingan seluruh *stakeholders*, baik internal maupun eksternal. Untuk setiap bidang layanan SPM dalam harus selalu dikembangkan *stakeholder care services*.

- Standar pelayanan minimal harus memenuhi persyaratan:
  1. Fokus pada jenis pelayanan, yakni mengutamakan kegiatan pelayanan yang menunjang terwujudnya tugas dan fungsi BLU/BLUD
  2. Terukur, yakni kegiatan yang pencapaiannya dapat dinilai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan
  3. Dapat dicapai, yakni merupakan kegiatan nyata, dapat dihitung tingkat pencapaiannya, rasional, sesuai kemampuan dan tingkat pemanfaatannya.
  4. Relevan dan dapat diandalkan, merupakan kegiatan yang sejalan, berkaitan dan dapat dipercaya untuk menunjang tugas dan fungsi BLU/BLUD
  5. Tepat waktu, merupakan kesesuaian jadwal dan kegiatan pelayanan yang telah ditetapkan

## B. Pemetaan Jenis Layanan

- BLU/BLUD harus memetakan jenis-jenis layanan yang diberikan, yang digunakan sebagai dasar penetapan indikator pencapaian kinerja dalam SPM
- Pemetaan jenis layanan tidak hanya dilakukan atas layanan yang diberikan kepada pihak eksternal, tetapi juga layanan terhadap pihak internal

### *Contoh:*

- Jenis layanan pada sebuah BLU/BLUD kesehatan dapat dikelompokkan menjadi beberapa komponen seperti:
  - a. komponen layanan rawat jalan
  - b. komponen layanan rawat inap
  - c. komponen layanan administrasi
- Setiap komponen terdiri atas subkomponen: *input*, *proses*, dan *output*

## Contoh Pemetaan Jenis Layanan & Uraian Indikator Tiap Komponen

- Komponen: Layanan Administrasi
- Subkomponen: Layanan Administrasi Keuangan
  1. Standar *input*, terdiri atas jenis layanan:
    - a. Penyediaan sarana
    - b. Standar tarif dan standar biaya
    - c. Penyediaan tenaga yang kompeten.
  2. Standar *proses*, terdiri atas jenis layanan:
    - a. Penyusunan anggaran
    - b. Pelaksanaan anggaran
    - c. Revisi program dan anggaran
    - d. Pelaporan pelaksanaan program dan anggaran
    - e. Monitoring pelaksanaan anggaran
  3. Standar *output*, terdiri atas jenis layanan: Laporan Keuangan

## C. Penetapan Indikator dan Target Capaian

- SPM harus memiliki indikator yang terukur dan target waktu pencapaian yang jelas. Berikut ini contoh penetapan indikator dan target pencapaian SPM

Komponen/ Subkomponen	Jenis Layanan	Indikator	Nilai Satuan	Batas Waktu Pencapaian					
				2017	2018	2019	2020	2021	
<b>LAYANAN ADMINISTRASI</b>  Layanan Administrasi Keuangan <b>A. Input</b>  1. Sarana	1. Penyediaan sarana	1	Tersedianya sarana layanan administrasi keuangan yang memadai	%	85	95	100	100	100
	2. Standar tarif dan standar biaya	1	Ketersediaan dan kelengkapan standar tarif	%	80	90	95	100	100
		2	Ketersediaan dan kelengkapan standar biaya	%	80	85	90	100	100
2. Tenaga	1. Penyediaan tenaga yang kompeten	1	Kesesuaian kualifikasi tenaga dengan tugas dan fungsi	%	50	60	70	75	85
		2	Jumlah dan jenis pelatihan bagi tenaga administrasi keuangan	kali/th	3	3	2	2	2

<b>B. Proses</b>	1. Penyusunan anggaran	1	Tersedianya pedoman penyusunan anggaran	%	100	100	100	100	100
		2	Kecepatan dan ketepatan waktu penyusunan anggaran	%	80	85	95	100	100
	2. Pelaksanaan anggaran	1	Tersedianya pedoman pelaksanaan program dan anggaran	%	100	100	100	100	100
		2	Kecepatan dan ketepatan waktu pencairan anggaran	hr	6	5	4	2	2
		3	Kesesuaian usul realisasi dengan rencana	%	80	85	85	90	95
	3. Revisi program dan anggaran	1	Kecepatan dan ketepatan waktu revisi program dan anggaran	%	80	85	95	100	100
		2	Kesesuaian usul revisi program dan anggaran	%	90	95	100	100	100
	4. Pelaporan pelaksanaan program dan anggaran	1	Kecepatan dan ketepatan waktu pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran	%	90	95	100	100	100
	5. Monitoring pelaksanaan anggaran	1	Terlaksananya monitoring dan anggaran	%	90	95	100	100	100
		2	Keterbukaan informasi program, anggaran dan realisasi	%	90	95	100	100	100
<b>C. Output</b> Laporan keuangan	1. Penyusunan laporan keuangan	1	Tersedianya sistem pelaporan keuangan	%	90	100	100	100	100
		2	Tersusunnya laporan realisasi anggaran, neraca, laporan arus kas, dan keuangan secara tepat waktu	%	90	95	100	100	100

## D. Strategi Implementasi

- SPM adalah ukuran pelayanan yang harus dipenuhi oleh instansi yang menerapkan PK BLU/BLUD
- SPM disusun dengan tujuan agar memberikan standar pelayanan minimal yang seharusnya dipenuhi
- SPM dapat dikatakan sebuah janji institusi kepada *stakeholder*-nya, baik internal maupun eksternal
- Karenanya, BLU/BLUD harus membuat strategi atau langkah-langkah sistematis guna menjamin ketercapaian SPM yang telah ditetapkan untuk satu kurun waktu tertentu—umumnya lima tahunan

## 1. Prinsip-prinsip Implementasi

- a. **Ketercapaian SPM:** tercapainya atau terlampauinya standar yang ditetapkan dalam SPM merupakan keharusan, sebagai sebuah pertanggungjawaban BLU/BLUD kepada *stakeholders*
- b. **Efisiensi:** kesesuaian antara input yang dibutuhkan dengan proses menuju tercapainya SPM
- c. **Produktivitas:** kesesuaian antara proses yang dilakukan dengan *output* yang dihasilkan
- d. **Efektivitas:** *output* yang dihasilkan semua kegiatan harus sesuai dengan tujuan kegiatan yang telah ditetapkan
- e. **Transparansi dan Akuntabilitas:** implelementasi kegiatan pencapaian SPM harus dilakukan secara transparan, dengan sebanyak mungkin melibatkan *stakeholders* yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan
- f. **Pemerataan dan Kesetaraan Layanan:** Kualitas layanan yang akan diberikan harus dijamin pemerataan, kesetaraan dan aksesibilitasnya oleh *stakeholders*

## 2. Langkah-langkah Implementasi

- a. **Internalisasi SPM:** dilakukan oleh pimpinan BLU/BLUD agar SPM tersosialisasi dan dipahami semua pihak yang terlibat, khususnya pelaksana kegiatan
- b. **Commitment Building:** komitmen pimpinan yang tinggi yang didukung oleh *strong leadership* merupakan kunci keberhasilan implementasi program pengembangan, termasuk pelaksanaan SPM
- c. **Implementasi dan Deputising:** dilakukan *assignment* terhadap semua pemimpin di setiap jajaran atas sebagian standar yang ditetapkan
- d. **Pengendalian/Monitoring:** *monitoring* implementasi SPM dilakukan oleh Satuan Pemeriksaan Internal (SPI) atau unit lain yang relevan
- e. **Tindak Lanjut dan Iterasi:** rekomendasi perbaikan kinerja unit pelaksana kegiatan, pencapaian SPM, dan perbaikan SPM yang sedang diimplementasikan akan dikonsolidasikan oleh SPI dan diserahkan kepada pimpinan BLU/BLUD

## E. *Monitoring & Evaluasi*

- *Monitoring* dan evaluasi dimaksudkan untuk memantau efektivitas pemenuhan SPM yang telah ditetapkan
- Secara khusus, kegiatan ini ditujukan untuk:
  1. **Memantau** kemajuan pelaksanaan kegiatan/program dan mengevaluasi kinerja BLU/BLUD dalam memenuhi SPM
  2. **Mengidentifikasi** kendala dan mencari penyelesaian atas persoalan yang dihadapi BLU/BLUD
  3. **Menetapkan** standar untuk kelanjutan program pada tahun berikutnya
- *Monitoring* implementasi SPM dilakukan oleh SPI
- Prinsip yang dibangun dalam *monitoring* dan evaluasi adalah *peer review*
- *Reviewer* punya independensi tinggi untuk melakukan *expert judgement* dalam melakukan *review*

BAB

# 08

## Standar Tarif Layanan

### TOPIK

- Standar Layanan
- Tarif Layanan

## A. Standar Layanan

- Dalam menetapkan tarif layanan, wajib memerhatikan SPM yang telah ditetapkan Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan untuk BLU; dan sesuai SPM yang ditetapkan Kepala Daerah untuk BLUD
- Diperlukan bentuk tarif yang ditetapkan berdasarkan perhitungan biaya per unit layanan (untuk layanan yang berupa penjualan barang dan/atau jasa) atau hasil per investasi dana (untuk layanan dana bergulir)
- Karenanya, tarif layanan terkait erat dengan SPM
- Masyarakat atau penerima manfaat layanan yang diberikan BLU/BLUD dapat menuntut layanan yang diberikan sebagaimana dalam SPM

## B. Tarif Layanan

- Dalam penyusunan tarif dapat digunakan kebijakan:
  1. *Cost plus* (memperhitungkan seluruh biaya ditambah imbal hasil atau *margin*)
  2. *Cost recovery* (memperhitungkan seluruh biaya yang dikeluarkan)
  3. *Cost minus* (menutup sebagian biaya yang dikeluarkan)
- Usulan tarif layanan BLU diajukan kepada Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan, untuk selanjutnya Menteri/ Pimpinan Lembaga/ Ketua Dewan Kawasan mengajukan usulan tarif tersebut kepada Menteri Keuangan untuk ditetapkan
- Dalam penetapan tarif dimaksud, Menteri Keuangan dapat dibantu oleh suatu tim dan menggunakan narasumber yang berasal dari sektor terkait

- Usulan tarif layanan BLUD-SKPD diajukan oleh pemimpin BLUD kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah
- Usulan tarif layanan BLUD-Unit Kerja diajukan oleh pemimpin BLUD kepada Kepala Daerah melalui Kepala SKPD
- Tarif layanan BLUD ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah dan disampaikan kepada pimpinan DPRD
- Dalam menetapkan besar tarif BLUD, Kepala daerah dapat membentuk tim yang keanggotaannya dapat berasal dari pembina teknis, pembina keuangan, unsur perguruan tinggi dan lembaga profesi

- Wajib dipertimbangkan dalam menyusun tarif layanan:
  1. Kontinuitas dan pengembangan layanan
  2. Daya beli masyarakat
  3. Asas keadilan dan kepatutan
  4. Kompetisi yang sehat
- Penyusunan tarif layanan BLU dimulai dari perhitungan biaya layanan per unit output kegiatan/layanan BLU
- Biaya layanan per unit *output* dibuat berdasarkan perhitungan akuntansi biaya untuk setiap *output* barang/jasa yang dihasilkan
- Setelah diperoleh biaya layanan per unit *output*, kemudian disusun harga layanan dalam bentuk besaran atau pola tarif—sesuai kebijakan BLU/BLUD (*cost minus*, *cost recovery*, atau *cost plus*)

- Khusus untuk BLU, Menteri Keuangan mengatur pedoman umum penyusunan tarif layanan
- Pedoman umum tersebut antara lain mengatur lebih lanjut mengenai perhitungan biaya per unit layanan atau hasil per investasi dana, aspek-aspek yang harus dipertimbangkan (kontinuitas dan pengembangan layanan, daya beli masyarakat, asas keadilan dan kepatutan, dan kompetisi yang sehat) dalam penyusunan tarif layanan BLU, serta batas waktu penetapan tarif
- Menteri Keuangan dapat mendelegasikan kewenangan penetapan tarif layanan kepada menteri/ pimpinan lembaga dan/atau pemimpin BLU
- Pendelegasian tersebut memperhatikan karakteristik layanan BLU serta pengaruhnya terhadap masyarakat umum

## Contoh Tarif Layanan BLU/BLUD

### Tarif Layanan BLU/BLUD Rumah Sakit

No	Jenis Layanan	Satuan	Tarif (Rp)
<b>A.</b>	Rawat Inap dan Konsultasi		
	1. Akomodasi		
	a. Ruang Umum Kelas II	Per hari	150.000,-
	b. Ruang Khusus		
	1) Kelas II IMC	Per hari	200.000,-
	2) Kelas II PACU/IMC	Per hari	250.000,-
	3) Kelas ICU/ICCU	Per hari	300.000,-
	1. Konsultasi Gizi	Per konsultasi	25.000,-
	1. Administrasi	Sekali selama rawat inap	20.000,-

<b>B.</b>	<b>Tindakan Medis Operatif</b>		
	1. Operasi Elektif dan One Day Care		
	a. Kecil	Per tindakan	465.000,-
	b. Sedang	Per tindakan	2.150.000,-
	c. Khusus	Per tindakan	5.235.000,-
	1. Operasi Bedah Jantung		
	a. Paket I	Per tindakan	31.615.000,-
	b. Paket II	Per tindakan	45.367.000,-

<b>C.</b>	<b>Rawat Jalan</b>		
	1. Pendaftaran		
	a. Klinik Reguler		
	1) Pasien Lama	Per kunjungan	10.000,-
	2) Pasien Baru	Per kunjungan	12.500,-
	b. IGD	Per kunjungan	35.000,-
	1. Pemeriksaan		
	a. Dokter Umum	Per kunjungan	55.000,-
	b. Dokter Gigi	Per kunjungan	60.000,-
	c. Dokter Spesialis	Per kunjungan	80.000,-
	d. Dokter Sub Spesialis	Per kunjungan	100.000,-
	1. Visite		
	a. Dokter Umum	Per kunjungan	65.000,-
	b. Dokter Gigi	Per kunjungan	65.000,-
	c. Dokter Spesialis	Per kunjungan	100.000,-
	d. Dokter Sub Spesialis	Per kunjungan	120.000,-

# Terima Kasih



Serial Materi Pelatihan Pengelolaan Keuangan Daerah 2017



KEMENTERIAN KEUANGAN  
REPUBLIK INDONESIA  
DIREKTORAT JENDERAL  
PERIMBANGAN KEUANGAN



Australian Government

**KOMPAK**  
Kolaborasi Masyarakat dan Pelayanan untuk Kesejahteraan

**PENABULU**  
Toward Transparency & Accountability  
of Public Sector Finance