

**MANAJEMEN RISIKO TERHADAP KEBIJAKAN FLEKSIBILITAS POLA
PENGELOLAAN KEUANGAN (PPK) DALAM MEWUJUDKAN
KEMANDIRIANDI BLUD RSUD XYZ
(STUDI KASUS BLUD RSUD XYZ)**

TESIS

Oleh :

**FATMAINNAH
2204190001**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2024**

**MANAJEMEN RISIKO TERHADAP KEBIJAKAN FLEKSIBILITAS POLA
PENGELOLAAN KEUANGAN (PPK) DALAM MEWUJUDKAN
KEMANDIRIANDI BLUD RSUD XYZ
(STUDI KASUS BLUD RSUD XYZ)**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh
gelar Magister Manajemen (M. M.) Pada Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia

Oleh :

**FATMAINNAH
2204190001**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2024**



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

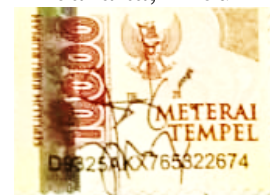
Nama : Fatmainnah
NIM : 2204190020
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Program Pascasarjana

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulis tugas akhir yang berjudul **“MANAJEMEN RISIKO TERHADAP KEBIJAKAN FLEKSIBILITAS POLA PENGELOLAAN KEUANGAN DALAM MEWUJUDKAN KEMANDIRIAN DI BLUD RSUD XYZ (STUDI KASUS BLUD RSUD XYZ)”**:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya;
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya;
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tugas akhir ini dianggap batal.

Jakarta, 11 Juli 2024



FATMAINNAH



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
FAKULTAS PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Oleh:

Nama : Fatmainnah
NIM : 2204190020
Fakultas : Pascasarjana
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Manajemen Risiko Terhadap Kebijakan
Fleksibilitas Pola Pengelolaan Keuangan Dalam
Mewujudkan Kemandirian Di BLUD RSUD XYZ
(Studi Kasus BLUD RSUD XYZ)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam Sidang Tugas Akhir guna mencapai gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia,

Jakarta, Juli 2024

Mengetahui

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. M.L. Denny Tewu, M.M.
NIP/NIDN: 121952/0311076306

Dr. Lis Sintha, S.E., M.M.
NIP/NIDN: 201305/0323096401

Ketua Program Studi

Direktur

Dr. M.L. Denny Tewu, M.M.
NIP/NIDN: 121952/0311076306

Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M. Pd., PA.
NIP/NIDN: 001473/0320116402






UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA

PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada tanggal 11 Juli 2024 diselenggarakan sidang Tugas Akhir untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Strata Dua pada Program Studi Manajemen Program Magister Program Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Fatmainnah
NIM : 2204190020
Program Studi : Manajemen Program Magister

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul “MANAJEMEN RISIKO TERHADAP KEBIJAKAN FLEKSIBILITAS POLA PENGELOLAAN KEUANGAN DALAM MEWUJUDKAN KEMANDIRIAN DI BLUD RSUD XYZ (STUDI KASUS BLUD RSUD XYZ)” oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama Penguji	Jabatan Dalam Tim Penguji	Tanda tangan
1. Prof. Wilson Rajagukguk, M.A.	Sebagai Anggota	
2. Dr.M.L.Denny Sintha, S.E.,M.M.	Sebagai Anggota	
3. Prof .Dr.Lis Sintha,S.E.,M.M.	Sebagai Anggota	

Jakarta, 11 Juli 2024



UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Fatmainnah
NIM : 2204190020
Fakultas : Pascasarjana
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Manajemen Risiko Terhadap Kebijakan
Fleksibilitas Pola Pengelolaan Keuangan Dalam
Mewujudkan Kemandirian Di BLUD RSUD
XYZ (Studi Kasus BLUD RSUD XYZ)

Menyatakan bahwa :

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan Hak Noneksklusif tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/ format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilih hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan Integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, 11 Juli 2024



FATMAINNAH

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kemurahan dan kasihNya, sehingga dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Manajemen Risiko Terhadap Kebijakan Fleksibilitas Keuangan Di BLUD RSUD XYZ (Studi Kasus BLUD RSUD XYZ)”.

Adapun maksud dari penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi syarat guna menyelesaikan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia. Mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis, sehingga dalam pembuatan tesis ini tidak sedikit bantuan, petunjuk, saran-saran maupun arahan dari berbagai pihak. Pada kesempatan dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Orang tua tercinta : Bapak Almarhum H.M.Arsyad dan Ibu Almarhumah Hj.Nuriah Saleh yang telah melahirkan dan membesarkan saya serta telah memberikan inspirasi dalam kehidupan saya secara moril dan spiritual agar menjadi kuat sehingga dapat menghadapi tantangan kehidupan dan perkuliahan serta dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik dan lancar. Tidak lupa juga kepada kakak saya tersayang Bapak Jamaluddin Arsyad, Ibu Patahna Arsyad, S.Kom, Ibu Ariyani Arsyad, S.Ag, beserta seluruh kerabat yang telah memberikan dukungan moril selama ini ;
2. Bapak Prof. Dr. Dhaniswara K. Harjono, S.H., M.H., MBA. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian tesis dan perkuliahan ini;
3. Bapak Dr. Hulman Panjaitan, S.H., M.H. selaku Wakil Rektor bidang Akademik dan Inovasi (WRAI) Universitas Kristen Indonesia yang telah memberikan semangat serta dukungan dalam penyelesaian tesis dan perkuliahan ini;
4. Bapak Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si., M.A. selaku Wakil Rektor bidang Akademik yang telah memberikan semangat serta dukungan dalam penyelesaian tesis dan perkuliahan ini;
5. Ibu Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M.Pd., P.A. selaku Direktur Program

Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian tesis dan perkuliahan ini;

6. Bapak Dr. M.L. Denny Tewu, M. selaku Dosen Pembimbing I dan sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen yang tidak henti-hentinya telah memberikan petunjuk, dorongan, serta semangat dalam pembuatan tesis serta dalam menyelesaikan perkuliahan ini;
7. Ibu Dr. Lis Sintha, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing II Manajemen yang tidak henti-hentinya telah memberikan petunjuk, dorongan, serta semangat dalam pembuatan tesis serta dalam menyelesaikan perkuliahan ini;
8. Ibu Dr. Poerwaningsih S. Legowo, MS.Tr selaku Dosen telah memberikan petunjuk, dorongan, serta semangat dalam pembuatan tesis ini;
9. Bapak dan Ibu seluruh Dosen Program Studi Manajemen Program Magister Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia yang telah memberikan sumbangsih ilmu selama perkuliahan ini;
10. Rekan – rekan bapak dan ibu di Program Studi Manajemen Program Magister Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia yang telah memberikan bantuan, dan spiritnya kepada penulis antara lain: Agustin Simatupang, Andrew Fernando, Anisa Kristi, Calvin Nathanael, Clara Debiora, Edijanto Agung, Henricus Judi, Ince Rosida, Marudut Tambunan, Tombek Robert dan rekan-rekan lainnya beserta seluruh Civitas Fakultas Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, saran atau masukan sangat Penulis butuhkan demi perbaikan tesis ini. Harapan Penulis bahwa tesis ini berguna bagi para pembaca untuk menambah ilmu pengetahuan khususnya pada bidang manajemen risiko.

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI.....	iv
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR SINGKATAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
10.1 Latar Belakang.....	1
10.2 Rumusan Masalah.....	5
10.3 Tujuan Penelitian.....	5
10.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Konsep Manajemen Risiko Menurut Para Ahli.....	7
2.1.1. Pengertian Risiko.....	7
2.1.2. Manajemen Risiko.....	7
2.1.3. Manajemen Risiko Terintegrasi.....	8
2.2. Konsep Manajemen Risiko Menurut Menteri Keuangan.....	11
2.3. Konsep Manajemen Risiko Menurut Menteri Kesehatan Nomor 2 Tahun 2019.....	11
2.3.1. Identifikasi Risiko.....	13
2.3.2. Kategori Risiko.....	14
2.3.3. Pengukuran/Analisis Risiko.....	15
2.3.4. Evaluasi Risiko.....	19
2.3.5. Penanganan/Respon Risiko.....	20

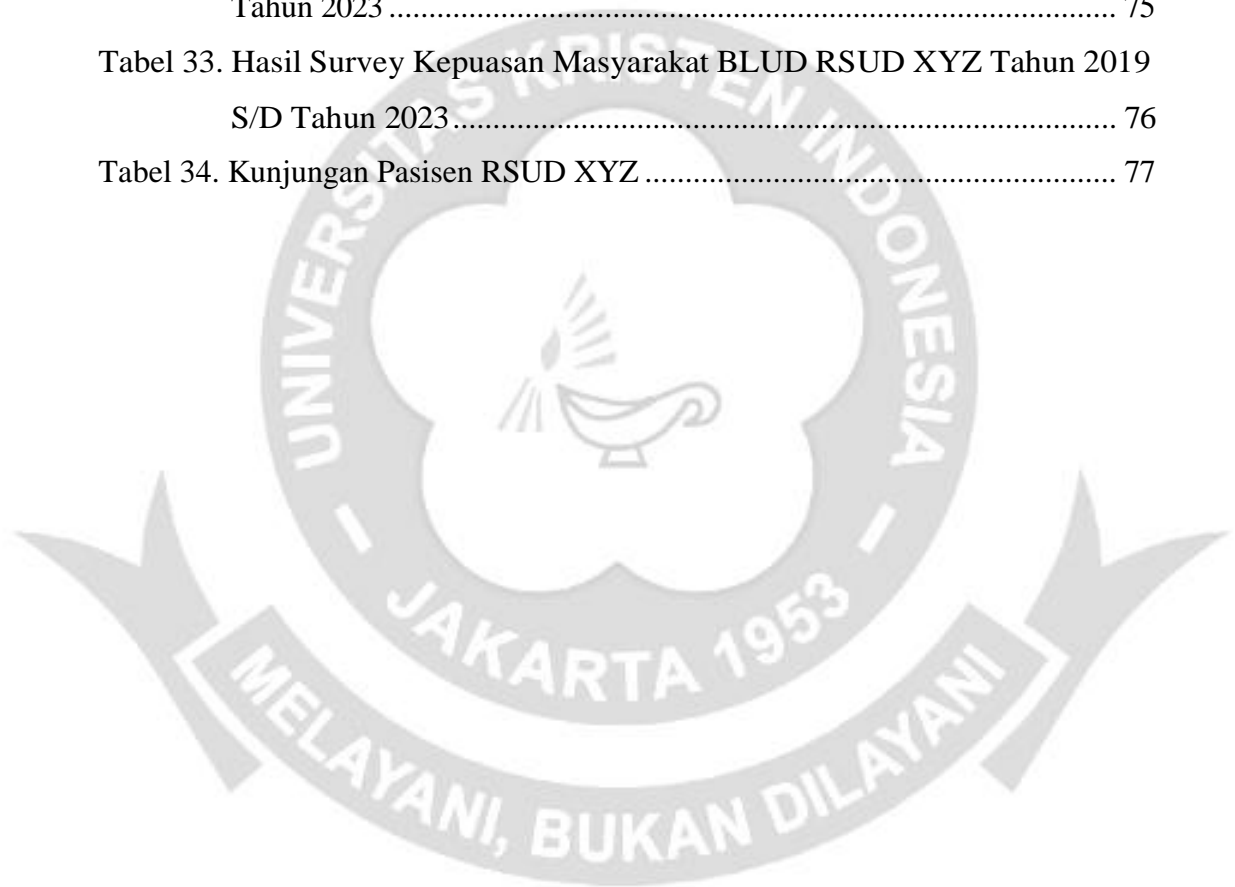
2.3.6. Pemantauan	20
2.4. Penelitian Terdahulu	21
2.5. Kerangka Penelitian.....	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	24
3.1. Metode Penelitian	24
3.2. Ojek Penelitian.....	24
3.3. Jenis Penelitian	29
3.4. Lokasi dan Waktu Peneliitian	29
3.5. Subjek Penelitian	29
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	30
3.6.1. Pengumpulan Data Primer	30
3.6.2. Pengumpulan Data Sekunder	31
3.7. Metode Analisis Data.....	31
3.7.1. Analisis Data Berdasarkan Proses Manajemen Risiko	31
3.7.2. Analisis Kinerja Keuangan dan Kinerja Pelayanan	40
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	42
4.1. Analisis	42
4.1.1. Rumah Sakit Umum.....	42
4.1.2. BLUD atau Badan Layanan Umum Daerah.....	42
4.1.3. Fleksibilitas	42
4.1.4. Efisiensi dan Produktivitas.....	43
4.1.5. Kemandirian Keuangan BLUD.....	43
4.1.6. Cost Recovery Rate (CRR).....	44
4.1.7. Pola Fleksibilitas Pengelolaan Keuangan Berdasarkan Struktur Anggaran	45
4.1.8. Survey Kepuasan Masyarakat	46
4.1.9. Perhitungan Tingkat Kunjungan Pasien.....	47
4.1.10. Strategi	47
4.1.11. Kebijakan	48
4.2. Pembahasan	49
4.2.1. Variable dan Indikator Risiko	50

4.2.2. Identifikasi Risiko	54
4.2.3. Daftar Identifikasi Risiko	54
4.2.4. Analisis Risiko	61
4.2.5. Evaluasi Risiko	65
4.2.6. Perlakuan Risiko/Respon Risiko.....	67
4.2.7. Tingkat Efsisensi dan Produktivitas berdasarkan analisis Cost Recovery Rate (CRR).....	74
4.2.8. Tingkat Kepuasan Masyarakat berdasarkan analisis Survey Kepuasan Masyarakat dengan Indikator Kepuasan Masyarakat IKM.....	76
4.2.9. Tingkat Kunjungan Pasien	76
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, DAN SARAN.....	78
5.1. Kesimpulan	78
5.2. Impilkasi Manajerial	80
5.3. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	83

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Proses Manajemen Risiko berdasarkan ISO 31000: 2018	10
Tabel 2. Kategori Risiko	15
Tabel 3. Kemungkinan Berdasarkan Permenkes 25 Tahun 2019.....	16
Tabel 4. Kemungkinan (Probabilitas).....	16
Tabel 5. Tabel Dampak Berdasarkan Permenkes No 25 Tahun 2019.....	16
Tabel 6. Dampak (Konsekuensi).....	17
Tabel 7. Matriks Analisis Risiko	17
Tabel 8. Keterangan Warna.....	18
Tabel 9. Penelitian Terdahulu dan Hasil Penelitian	21
Tabel 10. Unit Pelayanan BLUD RSUD XYZ.....	30
Tabel 11. Kategori Risiko	33
Tabel 12. Kemungkinan Berdasarkan Permenkes 25 Tahun 2019.....	34
Tabel 13. Kemungkinan (Probabilitas).....	34
Tabel 14. Dampak Berdasarkan Permenkes No 25 Tahun 2019.....	34
Tabel 15. Dampak (Konsekuensi).....	35
Tabel 16. Matriks Analisis Risiko	35
Tabel 17. Keterangan Warna.....	36
Tabel 18. Contoh Profil Risiko.....	38
Tabel 19. Rasio Kemandirian BLU/BLUD	44
Tabel 20. Pengukuran Tingkat CRR BLUD Rumah Sakit.....	45
Tabel 21. Nilai Interval IKM, Interval Konversi IKM, Mutu Pelayanan, dan Kinerja Unit Pelayanan	47
Tabel 22. Definsi Variabel dan Indikator Risiko PPK BLUD RSUD XYZ.....	50
Tabel 23. Daftar Identifikasi Risiko/KTD PPK BLUD RSUD XYZ.....	54
Tabel 24. Daftar Identifikasi Risiko Proses Bisnis PPK BLUD RSUD XYZ.....	55
Tabel 25. Deskripsi Sumber Sumber Akar Permasalahan Berdasarkan Kategori Risiko dan Indikator Kinerja dan kondisi Permasalahan	59
Tabel 26. Analisis Risiko Proses Bisnis PPK BLUD RSUD XYZ.....	61
Tabel 27. Daftar Risiko Prioritas Proses Bisnis PPK BLUD RSUD XYZ	66

Tabel 28. Daftar Risiko Prioritas Proses Bisnis PPK BLUD RSUD XYZ	66
Tabel 29. Opsi Perlakuan Risiko/ Respon Risiko Proses Bisnis PPK BLUD RSUD XYZ	68
Tabel 30. Risiko Resdual BLUD.....	69
Tabel 31. Tingkat Kemandirian BLUD RSUD XYZ Tahun 2019 s/d Tahun 2023	73
Tabel 32. Hasil Cost Recovery Rate BLUD RSUD XYZ Tahun 2019 s/d Tahun 2023	75
Tabel 33. Hasil Survey Kepuasan Masyarakat BLUD RSUD XYZ Tahun 2019 S/D Tahun 2023.....	76
Tabel 34. Kunjungan Pasisen RSUD XYZ	77



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Komponen Manajemen Risiko ISO 3100:2018	10
Gambar 2. Diagram Fish Bone	14
Gambar 3. Kerangka Penelitian	23
Gambar 4. Peta Proses Bisnis PPK BLUD	25
Gambar 5. Diagram Fish Bone.....	29
Gambar 6. Perlakuan Risiko/Risk Respon.....	39
Gambar 7. Fishbone Proses bisnis PPK BLUD RSUD XYZ	50



DAFTAR SINGKATAN

BLUD	: Badan Layanan Umum Daerah
PPK	: Pola Pengelolaan Keuangan
SPM	: Standar Pelayanan Minimal
PMK	: Peraturan Menteri Keuangan
Permendagri	: Peraturan Menteri Dalam
Negeri RBA	: Rencana Bisnis Anggaran
RSUD	: Rumah Sakit Umum Daerah
CRR	: Cost Recovery Rate
Permenkes	: Peraturan Menteri Kesehatan
SKM	: Survey Kepuasan Masyarakat
IKM	: Indikator Kepuasan Masyarakat
IR	: Indikator Risiko
MR	: Manajemen Risiko
MRT	: Manajemen Risiko Terintegrasi
SDM	: Sumber Daya Manusia
SOP	: Standar Operasional Prosedur
OPD	: Organisasi Perangkat Daerah
Satker	: Satuan Kerja
UPR	: Unit Pemilik Risiko
KPA	: Kuasa Pengguna Anggaran

ABSTRAK

Penelitian ini menginvestigasi implementasi kebijakan fleksibilitas pengelolaan keuangan di Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) RSUD XYZ. Kebijakan ini memungkinkan rumah sakit untuk menyesuaikan pengelolaan pendapatan dan belanja dengan kebutuhan operasional dan strategis, dengan tujuan mencapai tingkat efektivitas dan produktivitas yang optimal serta meningkatkan kepuasan masyarakat. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif melalui proses manajemen risiko.

Hasil penelitian mengidentifikasi beberapa risiko utama terutama dalam hal keuangan, operasional, dan kebijakan. Risiko keuangan meliputi sistem informasi yang tidak terintegrasi dan perlu peningkatan teknologi real-time serta penyesuaian tarif layanan. Risiko operasional berkaitan dengan kompetensi pejabat dalam penyusunan laporan keuangan dan integritas dalam pengambilan keputusan, yang memerlukan pelatihan dan pengembangan sistem informasi yang lebih terintegrasi. Risiko kebijakan mencakup ketidakpatuhan terhadap regulasi penganggaran SDM BLUD dan kurangnya fleksibilitas regulasi dari pemerintah daerah, yang membutuhkan penyusunan SOP yang jelas dan pengembangan indikator kinerja yang sesuai.

Selain itu, penelitian juga menyoroti permasalahan pendapatan operasional yang tidak optimal, seperti yang tercermin dari Cost Recovery Rate (CRR) BLUD RSUD XYZ yang menunjukkan penurunan. Hal ini mengindikasikan bahwa proses implementasi kebijakan fleksibilitas pengelolaan keuangan tidak berjalan dengan baik, yang berpotensi mempengaruhi kemandirian BLUD secara keseluruhan.

Studi ini merekomendasikan perlunya mitigasi risiko yang efektif, termasuk perbaikan teknologi informasi, peningkatan kompetensi SDM, dan penguatan kebijakan serta regulasi yang mendukung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru dalam menganalisis implementasi kebijakan pengelolaan keuangan di BLUD RSUD, dengan potensi untuk mengoptimalkan

pengelolaan pendapatan operasional guna meningkatkan kemandirian dan kinerja pelayanan.

Kata Kunci : Manajemen Risiko, Kebijakan, Fleksibilitas, Pola Pengelolaan Keuangan, BLUD, RSUD



ABSTRACT

This research investigates the implementation of financial management flexibility policies to achieve independence at the Regional Public Service Agency (BLUD) of RSUD XYZ. This policy allows hospitals to adapt revenue and expenditure management to operational and strategic needs, aiming for optimal effectiveness and productivity levels and increasing community satisfaction. The research method used is a quantitative and qualitative descriptive analysis approach through a risk management process.

The research results identified several main risks, especially in finance, operations, and policy. Financial risks include information systems that are not integrated and need to improve real-time technology and adjust service rates. Operational risk is related to the competence of officials in preparing financial reports and integrity in decision-making, which requires training and development of a more integrated information system. Policy risks include non-compliance with BLUD HR budgeting regulations and a lack of regulatory flexibility from local governments, which requires the preparation of clear SOPs and the development of appropriate performance indicators.

Apart from that, the research also highlights the problem of sub-optimal operating income, as reflected in the Cost Recovery Rate (CRR) of BLUD RSUD XYZ which shows a decline. This indicates that the process of implementing the financial management flexibility policy is not going well, which has the potential to affect the overall independence of the BLUD.

This study recommends the need for effective risk mitigation, including improving information technology, increasing HR competency, and strengthening supporting policies and regulations. This research is expected to provide new insights in analyzing the implementation of financial management policies in

BLUD RSUD, with the potential to optimize operational income management in order to increase independence and service performance.

Keywords: Risk Management, Policy, Flexibility, Financial Management Patterns, BLUD, RSUD

