

## **Strategi Pengelolaan Modal Kerja untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (Studi Kasus pada RSUD BLUD di Wilayah Purwasuka Jawa Barat)**

**Lusiana Badriah Hartono\*, Azhar Affandi, Dadang Suwanda**

Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung, Indonesia

\*Correspondence: lusianabadriah77@gmail.com

### **ABSTRACT**

*The management of working capital in the functional budget of RSUD BLUD deals with current assets and current debt of the hospital, one of the most important aspects of spending on hospital operational costs. The purpose of this study was to determine how the management of working capital on the functional budget at RSUD BLUD, starting from planning and budgeting, implementation of budget realization of revenue, expenditure realization and administration as well as reporting and accountability, which has an impact on financial statements. The research approach used is qualitative analysis and the nature of the research is a single case study, with the locus of research at the BLUD RSUD in the Purwasuka Region of West Java, at Bayu Asih Hospital Purwakarta Regency, Subang Regional Hospital and Karawang Regional Hospital. The results showed that working capital management was not optimal due to various obstacles faced by RSUD BLUD in planning and budgeting, revenue and expenditure, regulation, competence of financial human resources, availability of data and financial systems/applications and financial quality achievements. Therefore, a working capital management strategy is needed so that the quality of hospital financial reports is getting better with strategies in planning BLUD RSUD budgeting; Optimizing BLUD RSUD revenue; Effective and efficient spending; Strengthening the latest BLUD RSUD regulations; Financial HR competencies; Data and implementation of financial systems/applications. So that the financial statements of RSUD BLUD can be maintained in good quality and accountable.*

**Keywords:** Working Capital Management Strategy, Quality of Financial Statements, RSUD, BLUD.

### **PENDAHULUAN**

Rumah Sakit Umum Daerah merupakan sebuah fasilitas umum yang dimiliki oleh pemerintah daerah serta memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Sebuah paradigma dimasyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit umum daerah berbeda dengan rumah sakit swasta pada umumnya yang memberikan pelayanan kesehatan, capaian indikator kepuasan pasien terhadap akses layanan kesehatan, mutu layanan, proses layanan, hubungan antar manusia, sistem layanan merupakan sebuah kewajiban yang harus dilaksanakan oleh rumah sakit umum daerah dengan beban biaya dan anggaran serta pengelolaan keuangan yang baik. Pola Pengelolaan Keuangan BLUD (PPK-BLUD) adalah pola pengelolaan keuangan yang dikecualikan dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya, yang menawarkan keleluasaan berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik usaha yang sehat guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dasar pelaksanaan pengelolaan keuangan RSUD BLUD adalah sebagai berikut: (1) Undang-undang Nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit; (2) Undang-undang Nomor 1 tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan Pusat dan Daerah; (3) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah; (4) Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah; (5) Peraturan Pemerintah Nomor 72 tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah; (6) Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 3 tahun 2020 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit; (7) Peraturan Pemerintah Nomor 5 tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Resiko; (8) Peraturan Pemerintah Nomor 47 tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Bidang Perumaha Sakitan; (9) Peraturan Pemerintah 35 tahun 2023 Ketentuan Umum Pendapatan Daerah dan Retribusi Daerah; (10) Peraturan Menteri Kesehatan (PMK) No. 82 Tahun 2013 Tentang Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit; (11) Peraturan pelaksana lainnya yang di tetapkan di daerah kabupaten atau kota berupa Peraturan Daerah dan Peraturan Kepala Daerah (Perbub/Perwal).

Pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah menurut Restianto & Bawono (2020) mengatur tentang : Fleksibilitas, Anggaran, Belanja, Pendapatan, Pengelolaan Kas, Piutang, Utang, Investasi jangka pendek/jangka panjang, Standar biaya, Bahan Akun Standar (BAS), Laporan Keuangan, Pengadaan Barang dan Jasa, Audit, Pegawai, Remunerasi. Fleksibilitas pada BLUD merupakan fleksible dalam pengelolaan keuangan menerapkan bisnis yang sehat dan rasional, sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan yang baik terhadap masyarakat dalam bidang kesehatan. Hal ini merupakan cerminan dalam pasal 1 ayat 2 pada Permendagri Nomor 79 tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah. Penerapan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pada RSUD Bayu Asih, RSUD Subang dan RSUD Karawang sudah lebih dari 10 (sepuluh) tahun menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD).

Menurut Frycillia et al (2022) Ada perbedaan yang sangat terlihat pada kinerja keuangan sebelum menerapkan PPK-BLUD dan sebelum menerapkan PPK-BLUD pada unit organisasi di bawah dinas kesehatan. Hal ini memberikan dampak baik terhadap kinerja keuangan. Menurut Silalahi & Sihombing (2021) Kondisi sebelumnya pada penganggaran keuangan, pelaporan dengan proses mekanisme APBD setelah diterapkan PPK BLUD rumah sakit dapat menggunakan pendapatannya untuk biaya operasional rumah sakit dan mengelola pengelolaan keuangan dengan ketentuan aturan yang sesuai dengan penerapan PPK-BLUD. Menurut Syaifanur (2020) Laporan realisasi anggaran keuangan rumah sakit sesuai dengan ketentuan dengan hasil analisis bahwa pelaksanaan anggaran sudah efektif dan efisien.

Pada pengelolaan keuangan RSUD BLUD dalam realisasi anggaran pendapatan dan belanja untuk memenuhi kewajiban rumah sakit dalam menjalankan operasional rumah sakit, memerlukan modal kerja yang terukur untuk memenuhi semua kewajibannya. Modal kerja merupakan kewajiban jangka pendek dan kemampuan kas yang dimiliki oleh rumah sakit dari aset yang dimilikinya. Menurut Fahmi (2014b) Modal kerja merupakan kemampuan perusahaan dalam menggedepankan kewajiban jangka pendek dengan aktiva yang dimiliki dan kondisi kas yang aman dengan persediaan dan pengelolaan piutang perusahaan yang baik. Menurut Sulastiningsih et al, (2022) Pada pengukuran kinerja sebuah organisasi yang dapat memberikan pelayanan kesehatan yang baik dengan menganalisis kinerja keuangan rasio kas uang tunai, rasio arus kas, periode akumulasi, tingkat investasi tetap, aset tetap, hasil, swakelola, perputaran persediaan dan analisis sumber dan penggunaan Modal kerja. Pengelolaan modal kerja adanya perubahan modal kerja selama periode tertentu. Dan dengan hasil baik.

Menurut Cahyani (2020) Pengaruh modal kerja likuiditas (*current account*) dan solvabilitas (*debt ratio*) terhadap profitabilitas (*return on capital*) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa perputaran modal kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap profitabilitas (*return on capital*). Menurut Yuwono (2018) modal kerja yang dimiliki dan dipergunakan dalam invetasi yang berkembang hampir sepuluh persen (10%), Return of Invesment (ROI) belum mencapai standar yang di harapkan.

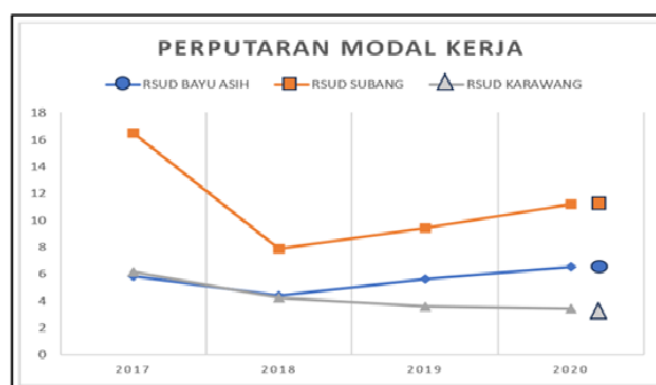
**Tabel 1**  
**Modal Kerja RSUD BLUD Purwasuka**

RSUD/BLUD	Tahun (Angka dalam juta)			
	2017	2018	2019	2020
RSUD Bayu Asih	29,284.00	31,367.00	26,831.00	24,911.00
RSUD Subang	6,860.00	14,213.00	12,116.00	11,106.00
RSUD Karawang	38,598.00	59,105.00	72,960.00	63,709.00

Sumber: manajemen RSUD BLUD Purwasuka (2022)

Tabel 1 menunjukkan bahwa modal kerja yang paling besar di miliki oleh RSUD Karawang, RSUD Bayu Asih dan RSUD Subang. Jumlah modal kerja yang dimiliki oleh RSUD Karawang berada jauh lebih banyak modal kerja di banding dengan RSUD Bayu Asih dan RSUD Subang. Selain modal kerja yang harus tersedia cukup untuk membiaya biaya operasional RSUD BLUD, diperlukan juga perputaran modal kerja tersebut agar efektif dalam penggunaan aktiva lancar untuk meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat lebih banyak dengan pelayanan yang baik, sehingga meingkatnya jumlah kunjungan pasien dan pendapatan bagi rumah sakit naik.

Gambar 1 menjelaskan perputaran modal kerja pada RSUD Karawang dan RSUD Bayu Asih memiliki perputaran yang sangat pendek di angka rata-rata 3 point, hal tersebut menunjukkan bahwa perputaran modal kerja pendek tidak memerlukan modal kerja yang terlampau besar dan kecepatan dalam pemenuhan kewajiban jangka pendek yang menjadi beban rumah sakit dapat dilaksanakan. Namun demikian pada RSUD Subang masih di atas angka 8 point perputaran modal kerjanya. Pengelolaan keuangan RSUD BLUD meliputi perencanaan dan penggaran, penatausahaan dan pelaporan serta pertanggung jawaban keuangan. Pengelolaan modal kerja pada penatausahaan keuangan di RSUD BLUD menghasilkan berkas dan data dalam penyusunan laporan keuangan sebagai bahan dalam penyusunan laporan keuangan rumah sakit. Laporan keuangan RSUD BLUD berdasarkan Permendagri 79 tahun 2018 dalam pasal 44 ayat (1) Laporan keuangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36 huruf e disusun oleh kepala Unit Pelaksana Teknis Dinas / Badan Daerah yang akan menerapkan BLUD sesuai dengan sistem akuntansi yang diterapkan pada pemerintah daerah.



Sumber: manajemen RSUD BLUD Purwasuka (2022)

**Gambar 1**

### **Perputaran Modal Kerja RSUD BLUD Purwasuka Tahun Anggaran 2017 – 2020**

Adapun mengenai laporan keuangan BLUD yang di jelaskan dalam pasal 44 ayat (2) Laporan keuangan terdiri atas : (a) laporan realisasi anggaran; (b) neraca; (c) laporan operasional; (d) laporan perubahan ekuitas; dan (e) catatan atas laporan keuangan. Pada laporan keuangan bagian keuangan RSUD BLUD harus memiliki sistem pengelolaan keuangan internal dalam mengolah data bahan laporan keuangan dengan sumber daya manusia yang memiliki kofetensi yang sesuai. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengelolaan modal kerja untuk meningkatkan kualits laporan keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (Studi Kasus pada RSUD BLUD di Wilayah Purwasuka Jawa Barat).

#### *Kajian Pustaka*

##### *Teori Manajemen*

Menurut Hoesada (2013), manajemen sangat diperlukan dalam menggerakkan sebuah organisasi, definisikan manajemen sebagai seni melaksanakan segala sesuatu melalui manusia. manajemen mencakup lima fungsi yaitu: perencanaan (*planing*), pengorganisasian (*organizing*), memimpin (*leading*), mengordinasi (*co-ordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Menurut Handoko (2017), manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Ada tiga alasan orang menggunakan manajemen, antara lain: (1) manajemen berguna untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi. Tanpa manajemen tujuan organisasi dan pribadi akan sulit tercapai, kalau tercapai akan memakan biaya yang besar dan waktu yang lebih lama; (2) Manajemen digunakan untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan. Maksudnya manajemen akan dapat menyeimbangkan tujuan, sasaran dan kegiatan antara karyawan dengan pemilik, pimpinan dengan bawahan, supplier dengan perusahaan dan masyarakat dengan perusahaan; dan manajemen dapat digunakan mencapai efisiensi dan efektivitas berbagai kegiatan perusahaan.

### *Teori Organisasi*

Menurut Jones & R (2013) teori organisasi adalah suatu alat untuk mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk bersama-sama mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Solong & Yadi (2021), sekumpulan orang dapat di katakana organisasi jika memenuhi empat unsur diantaranya adalah : Organisasi merupakan sebuah suatu system, Adanya suatu pola aktivitas, Adanya sekelompok orang, adanya tujuan. Sedangkan menurut Usman & Husaini (2013) Organisasi merupakan suatu kumpulan orang untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Definisi tersebut menggambarkan ciri organisasi adalah lebih dari dua orang, bekerja sama, tujuan bersama, koordinasi, pembagian kerja, dan ada kepemimpinan yang menggerakkan organisasi tersebut.

### *Manajemen Keuangan*

Menurut Astrawinetu & Handini (2020) Manajemen keuangan merupakan konsep keuangan setiap hari, dengan fungsi-fungsi manajemen keuangan bagaimana mendapatkan dana (*rising of fund*) dan bagaimana menggunakan dana (*allocation of fund*). Menurut Harmono (2014) Manajemen keuangan memaksimalkan nilai kekayaan para pemegang saham, nilai kekayaan dapat dilihat melalui perkembangan harga saham (*commen stock*) perusahaan di pasar. nilai saham dapat merefleksikan investasi keuangan perusahaan dan kebijakan dividen, dengan kata lain tujuan manajemen keuangan adalah memaksimalkan kekayaan para pemegang saham, yang berarti meningkatkan nilai perusahaan yang merupakan ukuran nilai objektif oleh publik dan orientasi pada kelangsungan hidup perusahaan. Sedangkan menurut Fahmi (2014a) perkembangan ilmu manajemen keuangan saat ini begitu dinamis. Ini terjadi seiring dengan tingginya aktivitas bisnis dan tata kehidupan manusia di era globalisasi saat ini. Kondisi ini menyebabkan berbagai pembahasan tentang ilmu manajemen keuangan menjadi begitu menarik bagi para manajer, birokrat, dan tidak terkecuali para akademisi serta peneliti umumnya.

### *Manajemen Keuangan Sektor Publik*

Agenda reformasi di bidang keuangan negara adalah dari penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja. Dengan berbasis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah tidak lagi berorientasi pada input tetapi pada output. Pendekatan penganggaran berbasis kinerja sangat diperlukan bagi satuan kerja pemerintah daerah yang memberikan pelayanan kepada publik dengan cara mewiraswastakan pemerintah (*enterprising the government*) yang telah diatur dalam Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Menurut Bastian (2020) Fondasi manajemen keuangan publik berkaitan dengan aspek mobilisasi sumber daya dan manajemen pengeluaran di sektor publik. Manajemen keuangan publik dapat didefinisikan sebagai system untuk menghasilkan dan mengendalikan sumber daya keuangan publik untuk pelayanan publik yang efektif dan efisien. Manajemen keuangan publik meliputi perencanaan dan penanggagan, akuntansi dan pelaporan, pengendalian internal, audit dan pengawasan eksternal antara lain dengan maksud untuk meningkatkan ketersediaan manfaat (*benefit*) untuk jumlah warga yang terbesar, mendukung pemerintahan yang baik (*good governance*) dan alokasi sumber daya secara efektif untuk prioritas dan pelayanan yang efisien.

Menurut Hoesada (2013) Manajemen keuangan korporasi (*corporate finance*) mencakup bahasan tentang struktur modal-dalam neraca, manajer keuangan, korporasi, tujuan korporasi, pasar keuangan, pemisahan korporasi dan pemilik korporasi, masalah agen, laporan keuangan mencakup bahasan tentang berbagai komponen laporan keuangan dan tujuan pelaporan, perencanaan keuangan, model perencanaan keuangan, nilai bersih sekarang. Menurut Rosliyati (2016) Masalah dalam sebuah organisasi, salah satunya adalah masalah keuangan. Terlepas dari jenis organisasinya, organisasi bertujuan memperoleh laba ataupun bertujuan tidak memperoleh laba, persoalan mendasar dalam manajemen keuangan adalah bagaimana mendapatkan uang atau dana dan bagaimana menggunakan uang atau dana. Pada organisasi publik, sumber dana umumnya berasal dari anggota organisasi, dan dapat berasal dari donatur. Penggunaan dana umumnya adalah untuk memenuhi pelayanan kepada para anggota organisasi.

### *Manajemen Strategik*

Menurut Suwanda (2021) Manajemen stratejik adalah rencana atau arah Tindakan tertentu yang digunakan organisasi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu aktivitas atau kinerja sebuah

organisasi yang dikelola. Proses Manajemen Strategik Menurut Supanto (2019) Manajemen strategik sebuah tindakan dan keputusan manager yang menentukan hasil kinerja organisasi dengan pengetahuan dan analisis mendalam lingkungan kerja sehingga dapat mengambil sebuah keputusan yang tepat, manager harus mealkukan analisis SWOT dengan memanfaatkan kekuatan, meminimalkan kelemahan organisasi, memanfaatkan peluang yang muncul dari lingkungan bisnis dan tidak boleh mengabaikan ancaman.

#### *Manajemen Modal Kerja*

Menurut Fahmi (2014a) yang dimaksud dengan modal kerja adalah investasi sebuah perusahaan pada aktiva-aktiva jangka pendek kas, sekuritas, persediaan dan piutang. Oleh karena itu, dalam rangka mewujudkan suatu konsep modal kerja yang sesuai dengan pengharapan pihak perusahaan, maka harus diterapkannya suatu ilmu manajemen yang bisa memberikan arah konsep sesuai dengan yang dimaksud dalam kaidah manajemen modal kerja. Manajemen modal kerja berkaitan dengan manajemen aktiva lancar, kas, piutang dan persediaan dan prosedur pendanaan aktiva tersebut. Menurut Dekrita & Samosir (2022) fungsi modal kerja pada rumah sakit bisa membiayai operasional rumah sakit sehari-hari. Rumah sakit akan mampu beroperasi lebih efisien, jika memiliki kecukupan modal dan tidak mengalami masalah keuangan. Berikut ini beberapa fungsi modal kerja: 1) jika perusahaan memiliki modal kerja yang cukup, saat terjadi krisis, perusahaan akan terlindungi bila terjadi penurunan nilai dari aktiva lancar; 2) perusahaan bisa memberikan syarat kredit bagi konsumennya dengan lebih lunak dan menguntungkan; 3) operasional perusahaan dapat berjalan dengan lebih efisien, disebabkan perusahaan tidak mengalami kesulitan saat mendapat produk ataupun jasa yang diperlukan; dan 4) dengan memiliki modal, perusahaan akan dapat membayar semua kewajiban yang dimiliki secara tepat waktu.

Perusahaan dapat memiliki persediaan dalam jumlah yang cukup agar dapat melayani pelanggannya dengan lebih lancar. Menurut Dekrita (2021), indikator posisi keuangan jangka pendek suatu organisasi dan juga merupakan ukuran efisiensi secara keseluruhan. Modal kerja diperoleh dengan mengurangi kewajiban lancar dari asset lancar. Rasio ini menunjukkan apakah Perusahaan memiliki asset yang cukup untuk menutupi utang jangka pendeknya. Konsep ini dinamakan dengan modal kerja bersih (*net working capital*). *Net working capital* (NWC) atau modal kerja bersih diperoleh dari selisih antara asset lancar dan kewajiban lancar.

#### *Laporan Keuangan*

Menurut Thian (2022), laporan keuangan merupakan sumber informasi yang penting bagi pemakaian laporan keuangan dan pengambilan keputusan ekomoni. Dan akan lebih bermanfaat apabila infromasi yang terkandung dalam laporan keuangan tersebut dapat di gunakan untuk memprediksi apa yang akan terjadi di masa mendatang. Dengan mengolah laporan keuangan melalui proses perbandingan, evaluasi dan analisis trend akan diperoleh prediksi tentang apa yang mungkin akan terjadi di masa mendatang.

Tujuan dan manfaat laporan keuangan adalah : (1) untuk mengetahui posisi keuangan Perusahaan dalam suatu periode tertentu, baik asset, liabilitas, ekuitas, maupun hasil usaha yang telah di capai selama beberapa beberapa periode; (2) untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang menjadi kekurangan Perusahaan; (3) untuk mengetahui kekuatan-kekuatan yang menjadi keunggulan Perusahaan; (4) untuk menentukan langkaj-langkah perbaikan yang perlu dilakukan di masa mendatang, khususnya yang berkaitan dengan posisi keuangan Perusahaan saat ini; (5) untuk melakukan penilaian kinerja manajemen; dan (6) sebagai pembanding dengan Perusahaan sejenis, terutama mengenai hasil yang telah di capai.

Menurut Mardiasmo (2018) akuntansi keuangan sektor publik sangat erat kaitannya dengan fungsi akuntansi sebagai penyediaa informasi keuangan untuk pihak eksternal organisasi. Di sektor publik kebutuhan akan informasi akunatnsi semakin tinggi seiring dengan semakin meningkatnya tuntutan akuntabilitas publik dan transparansi oleh Lembaga Lembaga publik. Laporan keuangan sektor publik menjadi instrument utama untuk menciptakan akuntabilitas publik. Untuk menciptakan laporan keuangan sektor publik yang relevan dan andal, diperlukan standar akuntansi keuangan sektor publik dan system akuntansi sektor publik. Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 yang khusus untuk BLUD menjadi pernyataan Standar Akuntansi

Pemerintah (PSAP) dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 217 / PMK.05 / 2015 Tentang Pernyataan Standar Akutansi Pemerintah Berbasis Akrual Nomor 13 Tentang Penyajian Laporan Keuangan Badan Layanan Umum. Laporan Keuangan BLU adalah bentuk pertanggungjawaban BLU yang disajikan dalam bentuk Laporan Realisasi Anggaran, Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih, Neraca, Laporan Operasional, Laporan Arus Kas, Laporan Perubahan Ekuitas, dan Catatan atas Laporan Keuangan. Tujuan Laporan keuangan BLU merupakan laporan yang terstruktur mengenai posisi keuangan dan transaksi-transaksi yang dilakukan oleh BLU.

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

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri (permendagri) No. 79 Tahun 2018 tentang BLUD, pengertian BLUD mengacu pada ayat (1), Pengelolaan keuangan BLUD memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan yang meliputi : a) pengelolaan pendapatan dan beban; b) pengelolaan uang; c) layanan utang; d) administrasi klaim; e) manajemen investasi; f) perolehan barang dan/atau jasa; pengelolaan barang; g) persiapan pembukuan, pelaporan dan pelaporan; h) pengelolaan surplus dan defisit; i) kerjasama dengan pihak lain; j) mempekerjakan pegawai non-PNS; k) pengelolaan dana langsung; dan m) pengembangan standar, kebijakan, sistem dan prosedur pengelolaan keuangan.

Menurut Permendagri Nomor 79 Tahun 2018, fleksibilitas dalam Pasal 1 ayat (2) berarti fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, penerapan praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan masyarakat tanpa mencari keuntungan, memajukan kesejahteraan umum, dan pendidikan kehidupan masyarakat. Mengenai BLUD kemudian dalam Pasal 2 dan Pasal 1 berupaya memberikan pelayanan publik secara lebih efisien, efektif, ekonomis, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan, dan keuntungan sesuai dengan praktik bisnis yang baik untuk mendorong terselenggaranya pelayanan publik.

Menurut Rosliyati (2016) Pengelolaan Keuangan BLU/BLUD dapat diterapkan pada setiap instansi pemerintah / pemerintah daerah yang secara fungsional menyelenggarakan kegiatan yang bersifat operasional. Instansi tersebut dapat berasal atau berkedudukan pada berbagai jenjang eselon atau non eselon pada Kementerian Negara / Lembaga. Menurut Dekrita & Samosir (2022) Fleksibilitas BLUD adalah kekeluasaan dalam pola pengelolaan keuangan dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat tanpa mencari keuntungan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Praktek bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu, berkesinambungan dan berdaya saing. Sedangkan menurut Restianto & Bawono (2020) Untuk memberikan gambaran tentang karakteristik, keunggulan dan kelemahan BLU / BLUD dibandingkan dengan satker biasa. Wewenang Pengelolaan Keuangan, Anggaran, Belanja, Pendapatan, Pengelolaan Kas, Piutang, Utang, Investasi Jangka Pendek / Jangka Panjang, Standar Biaya, Bahan Akun Standar (BAS), laporan keuangan, Pengadaan Barang dan Jasa, Audit, pegawai, remunerasi.

#### *Modal Kerja*

Mengelola perusahaan dengan nilai kompetitif di pasar membutuhkan manajemen keuangan untuk memahami sumber keuangan yang tersedia. Sumber dana tersebut dapat digunakan untuk mendukung modal kerja (*working capital*) perusahaan. Dengan demikian, Pimpinan dalam manajemen keuangan bertanggung jawab untuk mengelola aset yang dapat diubah menjadi nilai tambah yang permanen serta berkelanjutan. Menurut Dekrita (2021) Pengelolaan modal kerja Pada dasarnya perusahaan selalu membutuhkan modal, baik modal kerja maupun modal tetap. Modal kerja sangat penting untuk kelancaran operasi dan kepentingan jangka pendek lainnya karena modal kerja ini selalu beredar selama usaha beroperasi dan modal kerja tersebut dapat digunakan untuk menjaga produktivitas usaha, dalam hal ini rumah sakit. Sedangkan menurut (Fahmi, 2014a) Modal kerja mengacu pada investasi perusahaan dalam aset jangka pendek dalam bentuk uang tunai, sekuritas, inventaris, dan piutang. Oleh karena itu, untuk mengimplementasikan konsep modal kerja sesuai dengan harapan perusahaan, diperlukan keterampilan manajemen yang dapat memandu konsep sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan modal kerja. Manajemen modal kerja meliputi pengelolaan persediaan, aset keuangan, piutang dan persediaan, dan pembiayaan aset tersebut.

### *Kerangka Konsep Modal Kerja*

Kerangka konsep dalam mengatur modal kerja menurut Harmono (2014) siklus arus kas modal kerja terus berlangsung dan memerlukan kajian yang cermat untuk mendapatkan komposisi komponen modal kerja yang seimbang sesuai dengan karakteristik operasi perusahaan. Dengan kata lain, untuk melihat modal kerja bersih, likuiditas perusahaan saja tidak cukup, tetapi juga harus memperhatikan komponen aset lancar lainnya. Untuk melengkapi analisis likuiditas perusahaan dapat dipantau dengan indikator analisis rasio keuangan. Menurut (Sutrisno, 2013) apabila terlampaui umum maka modal kerja dapat menggunakan analisis dengan modal kerja kuantitatif, dan kualitatif serta modal kerja fungsional.

### *Kebijakan Modal Kerja*

Menurut Fahmi (2014b) Kebijakan modal kerja adalah sebuah keputusan dalam membuat kebijakan dasar yang terkait dengan (1) peningkatan pada tingkat target untuk setiap aset lancar dan (2) bagaimana aset lancar tersebut dibiayai. Dari kedua hal tersebut dapat diartikan bahwa kebijakan modal kerja sangat memberikan perhatian sehingga manajer bertindak harus waspada dengan menginvestasikan terlalu banyak atau sebaliknya terlalu sedikit uang dalam rekening, maka efek ini akan terjadi. berdampak adanya gangguan stabilitas keuangan perusahaan. Misalnya, jika perusahaan memiliki terlalu banyak kas, perusahaan dianggap likuid, tetapi hal ini menyebabkan perusahaan menggunakan dana yang tersedia secara tidak optimal. Artinya, memungkinkan uang yang tidak terpakai terakumulasi sebagai uang tunai. Sedangkan menurut (Sutrisno, 2013) Kebijakan modal kerja merupakan strategi yang diterapkan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja dengan berbagai alternatif sumber pendanaan. Sumber pembiayaan yang digunakan untuk menutupi modal kerja dapat dipilih antara sumber pembiayaan jangka panjang atau jangka pendek.

### *Penentuan Modal Kebutuhan Modal Kerja*

Menurut Sutrisno (2013) Dalam manajemen modal kerja, penting untuk menentukan berapa banyak modal kerja yang dibutuhkan perusahaan. Hal ini penting karena jika modal kerja suatu perusahaan terlalu tinggi, berarti sebagian dana tidak digunakan sehingga mengurangi profitabilitas perusahaan. Selain itu, jika modal kerja terlalu kecil, ada risiko proses produksi perusahaan akan terganggu. Oleh karena itu, perlu ditentukan berapa modal kerja yang dibutuhkan perusahaan. Untuk menentukan besarnya modal kerja dapat digunakan beberapa cara untuk menentukan besarnya modal kerja, yaitu: pertama, metode pengikatan dana, dan kedua, metode modal kerja beredar.

### *Sumber Modal Kerja*

Menurut Fahmi (2014b) Suatu perusahaan selalu membutuhkan dana operasional untuk membiayai kebutuhan operasionalnya, seperti membayar karyawan, membayar listrik dan telepon, serta membeli bahan baku. Kebutuhan pembiayaan berasal dari modal kerja. Sumber modal kerja berasal dari berbagai sumber. Sumber modal kerja adalah: laba bersih, kenaikan kewajiban jangka panjang, kenaikan persediaan dan penurunan aset tetap.

### *Modal Kerja dan Arus Kas*

Menurut (Fahmi, 2014b) Secara konseptual, ada hubungan yang kuat antara modal kerja dan arus kas. Berkat arus kas yang lancar, pengelola keuangan perusahaan dapat secara sistematis mengantisipasi kebutuhan uang tunai. Misalnya, jika perusahaan sejauh ini telah dibiayai 40% usahanya dengan pinjaman bank, hal ini berarti perusahaan mempunyai kewajiban untuk secara rutin mengembalikan pinjaman bank tepat pada waktunya.

### *Penelitian terdahulu*

Penelitian Yulistia & Muchlis (2020) dalam penelitiannya menggunakan metodenya adalah penelitian kualitatif, hasil penelitian adanya tingkat efisiensi pengelolaan modal kerja menurun karena tingkat perputaran modal kerja menurun dalam tujuh tahun terakhir. Efisiensi modal kerja hasil rasio perputaran investasi tetap menurun dalam tujuh tahun terakhir, hasil kinerja keuangan RS Stroke Bukit tinggi mengalami penurunan dalam tujuh tahun terakhir, berdasarkan laporan keuangan RS Stroke Bukit tinggi. Penelitian Sudiarsa & Sutapa (2021) menggunakan penelitian kualitatif. Hasil

penelitiannya Arus kas sistem pembayaran MC tidak membutuhkan modal kerja, karena arus kas proyek selalu surplus, sedangkan sistem pembayaran bersyarat membutuhkan modal kerja berupa pinjaman bank, sehingga arus kas proyek tidak menciptakan defisit yang menghasilkan laba tertinggi dan arus kas terbaik adalah opsi kebijakan kedua dari sistem pembayaran bulanan, yaitu pengaturan pembayaran material kepada pemasok.

Penelitian Silalahi & Sihombing (2021) yang di hasilkan dalam kualitatifnya penelitiannya itu adalah Seluruh pendapatan yang dihasilkan RS Djoelham dapat langsung dikelola dan digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan RS tersebut. Dengan demikian, diharapkan dapat mengefisienkan keuangan dari birokrasi, terutama pendanaan, sehingga kualitas pelayanan rumah sakit pada akhirnya dapat ditingkatkan. Penelitian Yuwono (2018) mengungkapkan bahwa menganalisis laporan keuangan Rumah Sakit Islam Surabaya dilakukan berdasarkan rasio profitabilitas dan aktivitas. peningkatan kapasitas pada tahun 2011-2015. Diukur dalam rasio keuntungan. total perputaran neraca telah memenuhi standar, namun rata-rata hari pengumpulan dan persediaan penjualan masih sangat jauh dari standar.

Penelitian Liawan (2018) menyimpulkan bahwa hasil penelitiannya bertujuan untuk mengetahui pemanfaatan anggaran RSUD Sele Be Solu Kota Sorong dalam kualitas pelayanan kesehatan melalui program BLUD. Penelitian ini berfokus pada jenis data kuantitatif melalui kajian pustaka dan metode penelitian lapangan. Data yang digunakan adalah data sekunder yaitu data pekerjaan anggaran dan laporan pelaksanaan anggaran. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa alokasi anggaran berdampak signifikan terhadap pelayanan kesehatan. Jika terjadi peningkatan nilai anggaran, maka nilai kualitas pelayanan juga demikian Meningkatkan. Penelitian Maghfiroh & Pramudyastuti (2020) menemukan bahwa persyaratan penerbitan klaim sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP). Manajer klaim mengevaluasi klaim pasien dengan menganalisisnya dari perspektif keuangan pada Rumah Sakit Jiwa Prof. Soerojo mengumpulkan klaim seefisien dan seoptimal mungkin, hal ini terlihat dari prosedur pencabutan kredit mengunjungi pasien / penjaminan utang sebelum dilimpahkan ke Badan Keuangan dan Lelang Negara (KPKNL). Sedangkan penelitian Priastuti (2019) menunjukkan kondisi keuangan RSUD Ambarawa secara umum baik berdasarkan referensi periode 2012-2014. Sedangkan penelitian Wardani (2019) mengungkapkan bahwa efisiensi modal kerja dan solvabilitas berpengaruh positif terhadap profitabilitas, namun tidak terhadap likuiditas.

## **METODE**

Jenis penelitian adalah Penelitian Kualitatif dengan single case study, dengan objek penelitian adalah RSUD BLUD yang berada di wilayah Purwasuka Jawa Barat. Yang terdiri dari RSUD Bayu Asih Kabupaten Purwakarta, RSUD Subang dan RSUD Karawang, yang sudah menerapkan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah lebih dari 10 tahun. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini bersifat kualitatif terdiri dari 3 (tiga) ciri utama yang harus dilakukan yaitu melalui observasi, wawancara dan dokumen. Informasi yang diperoleh dari wawancara, dikonfirmasi dengan observasi, wawancara dan dokumentasi, ketika ketiga teknik memberikan informasi yang berbeda, penulis berdiskusi lebih lanjut dengan sumber informasi atau orang lain untuk menentukan informasi mana yang mereka yakini benar, atau mungkin semuanya benar, karena sudut pandangnya berbeda (Murdiyanto, 2020). Alat analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Analisis SWOT.

## **HASIL**

Menurut Sari (2021), yang merupakan faktor *strength* diantaranya adalah lokasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *strength*, pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *strength*, infrastruktur berpengaruh positif dan signifikan terhadap *strength*, modal kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *strength*. Faktor lain tersebut seperti pelanggan, keunikan, kompetensi dan aset. Menurut Wilujeng et al (2019), SWOT merupakan singkatan dari *strengths, weaknesses, opportunities and threats*, dimana SWOT digunakan sebagai model untuk analisis organisasi nirlaba dan nirlaba. tujuan utamanya adalah untuk mengetahui keadaan organisasi secara lebih komprehensif.



**Tabel 2**  
**Perhitungan Analisis SWOT**

<b>Kekuatan (strengths)</b>		<b>Kelemahan (weaknesses)</b>	
1) Fasilitas pelayanan di Rumah Sakit Umum Daerah BLUD di wilayah Purwasuka Jawa Barat.	1) Perencanaan penggaran pendapatan dan belanja rumah sakit masih manual dan terdapat kekurangan;	2) Rumah sakit yang memiliki layanan unggulan	2) Pendapatan rumah sakit belum tergalai sepenuhnya oleh rumah sakit;
3) Lokasi Rumah Sakit Strategis di Pusat Kota	3) Belanja operasional rumah sakit masih memerlukan biaya tinggi dan belum optimal;	4) Diminati pasien karena nyaman dan image masyarakat untuk kebersihan, tersedia ruang hijau, fleksibilitas, pelayanan dokter dan perawat ramah.	4) Regulasi RSUD belum seluruhnya di tetapkan oleh pemerintah daerah;
5) Pelayanan poli spesialis dan sub spesialis berdasarkan standar tipe B rumah sakit daerah, dibanding rumah sakit swasta sebagai pesaing.	5) Kompetensi SDM Keuangan belum maksimal dan masih ada yang mengajukan mutasi;	6) Kualitas Sumber Daya Manusia (Kofetensi, sertifikasi, disiplin, ethos kerja)	5) Data dan sistem aflikasi keuangan RSUD belum sepenuhnya di terapkan di bagian keuangan;
	6) Mutu dan kualitas layanan keuangan rumah sakit kepada pasien dan pegawai rumah sakit belum sepenuhnya di jaga.		
<b>Peluang (opportunities)</b>		<b>Ancaman (threats)</b>	
1) Jumlah penduduk dan kepadatan penduduk berbeda pada setiap kabupaten di wilayah purwasuka Jawa Barat;	1) Tenaga dokter /medis mempunyai sertifikat sub spesialistik sangat kurang di Wilayah Purwasuka;	2) Program Jaminan Kesehatan Nasional;	2) Pembatasan Surat Izin Praktek hanya berlaku bagi 3 rumah sakit;
3) Masih banyak customer non BPJS yang terikat dengan Perjanjian Kerjasama;	3) Persaingan dengan Rumah Sakit lain semakin ketat;	4) Rumah Sakit pesaing memiliki aturan save deposit pasien;	4) Peraturan/perundangan tentang keprofesionalan dan akreditasi rumah sakit yang semakin ketat;
5) Kesadaran kesehatan, tingkat pendidikan dan pendapatan masyarakat semakin meningkat;	5) Semakin kritisnya masyarakat dalam aspek hukum;	6) Cakupan wilayah customer luas dari kota dan kabupaten lain;	6) Paket INACBG's yang lebih rendah daripada unit cost;
7) Sebagai perlintasan jalan tol penerima pasien kecelakaanan.	7) Masyarakat menggunakan media sosial dalam mengkritik rumah sakit		

Sumber: data olahan

**Tabel 3**  
**IFAS dan EFAS :**

Faktor Internal

<i>Internal Factor Analysis Summary (IFAS)</i>				
No.	Strength (Kekuatan) :	Bobot	Rating	Skor
1	Fasilitas pelayanan kesehatan di RSUD BLUD di wilayah Purwasuka Jawa Barat.	0,15	5	0,75
2	Rumah sakit yang memiliki layanan unggulan	0,10	3	0,30
3	Lokasi Rumah Sakit Strategis di Pusat Kota	0,10	5	0,50
4	Diminati pasien karena nyaman dan image masyarakat untuk kebersihan, tersedia ruang hijau, fleksibilitas, pelayanan dokter dan perawat ramah	0,05	1	0,05
5	Pelayanan poli spesialis dan sub spesialis berdasarkan standar tipe B rumah sakit daerah.	0,10	4	0,04
6	Kualitas Sumber Daya Manusia (Kofetensi, sertifikasi, disiplin, ethos kerja) pegawai BLUD	0,10	5	0,20
	Sub Total kekuatan	0,60		2,20
No.	Weakness (Kelemahan) :	Bobot	Rating	Skor
1	Perencanaan penggaran pendapatan dan belanja rumah sakit masih manual dan terdapat kekurangan	0,10	2	0,20
2	Pendapatan rumah sakit belum tergalai sepenuhnya oleh rumah sakit;	0,05	1	0,05
3	Belanja operasional rumah sakit masih memerlukan biaya tinggi dan belum optimal;	0,05	3	0,15
4	Regulasi RSUD belum seluruhnya di tetapkan oleh pemerintah daerah;	0,05	1	0,05
5	Kompetensi SDM Keuangan belum maksimal dan masih ada yang mengajukan mutasi;	0,05	5	0,25
6	Data dan sistem aflikasi keuangan RSUD belum sepenuhnya di terapkan di bagian keuangan;	0,05	4	0,20
7	Mutu dan kualitas layanan keuangan rumah sakit kepada pasien dan pegawai rumah sakit belum sepenuhnya di jaga.	0,05	1	0,5
	Sub Total kelemahan	0,40		0,95
	Total	1,00		1,25

Faktor Eksternal

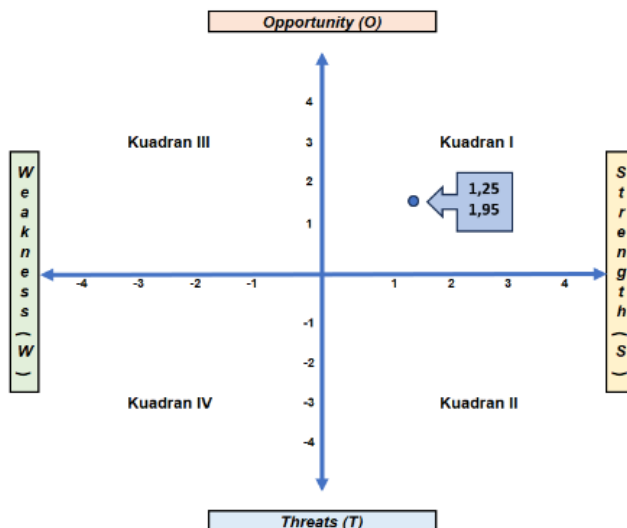
Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)				
No.	Opportunity (Peluang) :	Bobot	Rating	Skor
1	Jumah penduduk dan kepadatan penduduk berbeda pada setiap kabupaten di wilayah purwasuka Jawa Barat	0,10	3,00	0,30
2	Program Jaminan Kesehatan Nasional.	0,05	5,00	0,25
3	Masih banyak customer non BPJS yang terikat dengan Perjanjian Kerjasama	0,05	4,00	0,20
4	Rumah Sakit pesaing memiliki aturan save deposit pasien	0,20	5,00	1,00
5	Kesadaran kesehatan, tingkat pendidikan dan pendapatan masyarakat semakin meningkat	0,05	4,00	0,20
6	Cakupan wilayah customer luas dari kota dan kabupaten lain.	0,05	2,00	0,10
7	Sebagai perlintasan jalan tol penerima pasien kecelakaan	0,05	1,00	0,05
Sub Total kekuatan		0,55		2,10
No.	Threats (Ancaman) :	Bobot	Rating	Skor
1	Tenaga dokter / medis mempunyai sertifikat sub spesialisik sangat kurang di Wilayah Purwasuka	0,05	3,00	0,15
2	Pembatasan Surat Izin Praktek hanya berlaku bagi 3 rumah sakit.	0,05	3,00	0,15
3	Persaingan dengan Rumah Sakit lain semakin ketat.	0,10	1,00	0,10
4	Peraturan / perundangan tentang keprofesionalan dan akreditasi rumah sakit yang semakin ketat	0,05	5,00	0,25
5	Semakin kritisnya masyarakat dalam aspek hukum	0,05	4,00	0,20
6	Paket INACBG's yang lebih rendah daripada unit cost.	0,05	2,00	0,10
7	Masyarakat menggunakan media sosial dalam mengkritik rumah sakit	0,10	1,00	0,10
Sub Total Ancaman		0,45		1,05
Total		1,00		1,95

Sumber: data olahan

Tabel 4  
Matrik SWOT

Kekuatan		IFAS		EFAS	
EFAS	IFAS	Strength	Weakness	Opportunity	Threats
Strenght		2.20	0.95	2.10	1.00
Kuadran		1.25			1.95

Sumber: data olahan



Sumber: data olahan

Gambar 2  
Matrik SWOT

Berdasarkan Tabel 1 dan 2 dapat dijelaskan bahwa Terdapat kondisi modal kerja rumah sakit umum daerah dengan kondisi yang dapat dilihat pada jumlah kas dan setara kas, piutang dan persediaan pada setiap tahunnya. Perputaran modal kerja pada RSUD BLUD menunjukkan semakin

kecil tingkat peputaran modal kerja maka semakin sedikit modal kerja yang harus di sediakan oleh rumah sakit dalam membiaya dana operasional rumah sakit umum daerah, demikian juga sebaliknya semakin besar peputaran modal kerja pada rumah sakit maka akan semakin besar modal kerja yang harus di siapkan. Proses pengelolaan modal kerja belum sepenuhnya maksimal pada RSUD BLUD: (a) perencanaan dan penganggaran rumah sakit; (b) realisasi pedapatan penerimaan atas jasa layanan kesehatan yang diberikan; dan (c) realisasi belanja pengeluaran untuk membiayai operasional rumah sakit dengan efektif dan efisien. Terdapat beberapa kendala dalam pengelolaan modal kerja untuk meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan RSUD BLUD, Faktor yang menjadi kendala dalam pengelolaan modal kerja yang dapat mempengaruhi kualitas laporan keuangan pada RSUD BLUD di Wilayah Purwasuka Jawa Barat dapat di kelompokkan kedalam 5 (lima) kategori hambatan: (a) Pengelolaan keuangan BLUD (Perencanaan, Pendapatan dan Belanja); (b) Penyusunan Regulasi RSUD BLUD; (c) Kompetensi SDM Keuangan; (d) Ketersediaan data dan sistem / aplikasi keuangan RSUD; (e) Capaian Mutu dan kualitas layanan keuangan rumah sakit. Strategi Pengelolaan Modal Kerja untuk meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan RSUD BLUD adalah: (1) Perencanaan Penganggaran RSUD BLUD; (2) Optimalisasi Pendapatan RSUD BLUD; (3) Efektif dan Efisien Belanja RSUD BLUD; (4) Kompetensi SDM Keuangan; dan (5) Data dan Implementasi Sistem / Aplikasi Keuangan

Berdasarkan Tabel 4 kekuatan yang dimiliki 2,20 sedangkan kelemahan 0,95 jadi kuadran internal faktor yaitu 1,25 artinya kemampuan dari RSUD BLUD Purwasuka Jawa Barat dalam memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan dalam internal sangat baik. Adapun peluang yang dimiliki sebesar 2,10 dan ancaman 1,05 jadi kuadran eksternal faktor yaitu 1,95 Artinya kemampuan dalam mengatasi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada di RSUD BLUD Purwasuka Jawa Barat masih sangat baik. Bila dari kedua nilai tersebut disatukan dalam matrik, terdapat dalam kuadran 1 yaitu mendukung Oriented Strategi.

Berikut ini adalah strategi-strategi yang dapat dilakukan dalam pengelolaan modal kerja di RSUD BLUD pada kuadran I strategi agresif adalah :

1. Melakukan Ekspansi Pelayanan RSUD BLUD Melakukan perluasan pelayanan rumah sakit umum daerah dengan tujuan menjadi lebih besar, lebih luas dan lebih lengkap pelayanan kesehatannya. Ekspansi adalah suatu bentuk perluasan modal, baik modal kerja maupun modal tetap yang digunakan terus menerus oleh perusahaan. Ada dua jenis ekspansi yaitu pertama ekspansi bisnis, yaitu perluasan yang mengakibatkan perubahan struktur modal. Oleh karena itu, perusahaan tidak menambah aktiva tetap sehingga tidak diperlukan penambahan modal jangka panjang sehingga tidak mengakibatkan perubahan struktur modalnya. Ini juga dikenal sebagai ekspansi bertahap. Lalu ada ekspansi finansial yang dilakukan untuk meningkatkan keuangan perusahaan, misalnya dengan membeli alat produksi yang tahan lama, memodernisasi alat produksi lama, mendirikan pabrik baru, mengambil alih perusahaan lain, melakukan merger dengan perusahaan lain dan lain-lain. Pengelolaan keuangan rumah sakit umum daerah melakukan perluasan pelayanan rumah sakit umum daerah dengan tujuan menjadi lebih besar, lebih luas dan lebih lengkap pelayanan kesehatannya. Pada saat ini yang sudah dilaksanakan adalah :
  - a. Menjaga dan meningkatkan layanan agar selalu diminati pasien JKN yang berobat ke rumah sakit.
  - b. Melaksanakan pelayanan kesehatan yang merupakan wakil dari pemerintah dan mencari peluang untuk mendapat bantuan keuangan dari pemerintah pusat dan provinsi.
  - c. Membuka layanan baru dan menggali pendapatan yang sah bagi rumah sakit.
2. Memperbesar Pertumbuhan RSUD BLUD Memperbesar pertumbuhan rumah sakit umum daerah dengan peningkatan pendapatan layanan kesehatan dan melakukan efisiensi dan efektifitas sumber daya rumah sakit yang ada.
  - a. Pada bagian keuangan harus memiliki sistem penatausahaan keuangan secara mandiri untuk mempermudah analisis keuangan;
  - b. Dapat bersaing dengan rumah sakit lain karena tidak menerapkan save deposit bagi pasien yang berobat ke rumah sakit;
  - c. Inovasi layanan unggulan dan penambahan layanan baru;

- d. Menerapkan sistem keuangan BLUD rumah sakit, yang saling terkoneksi dengan bagian perencanaan, pengadaan dan keuangan serta pengguna anggaran untuk mempermudah manajemen dalam pengambilan keputusan
  - e. Melakukan pengendalian keuangan berbasis sistem keuangan untuk meningkatkan kinerja keuangan; RSUD BLUD Purwasuka Jawa Barat sebagai wakil dari pemerintah dalam penyediaan pelayanan kesehatan dan mewujudkan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM)
3. Meraih Peluang Secara Maksimal. Meraih peluang secara maksimal dengan berbagai promosi dan inovasi layanan yang ada di rumah sakit umum daerah.
- a. Melakukan rotasi dan mutasi pejabat keuangan berdasarkan ketetapan pemilik rumah sakit dengan penyesuaian kualifikasi staf yang sesuai;
  - b. Peningkatan pendapatan jasa layanan rumah sakit;
  - c. Melakukan analisis biaya agar tidak terjadi peningkatan biaya pengeluaran;
  - d. Informasi pembayaran kepada pasien tidak update pada layanan baru perbangkan.
- Prospek RSUD BLUD dimasa yang akan datang dengan perencanaan dan anggaran yang disesuaikan dengan pendapatan dan belanja serta melaksanakan penatausahaan yang benar untuk membuat pertanggungjawaban dan pelaporan keuangan dengan baik, RSUD BLUD pengelolaan keuangannya efektif efisien, transparan dan akuntabel

## SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan modal kerja belum optimal karena berbagai kendala yang di hadapi oleh RSUD BLUD dalam perencanaan dan penganggaran, pendapatan dan belanja, regulasi, kompetensi SDM Keuangan, ketersediaan data dan sistem / aplikasi keuangan serta capaian mutu keuangan. Oleh karena itu diperlukan strategi pengelolaan modal kerja agar kualitas laporan keuangan rumah sakit semakin baik dengan strategi dalam perencanaan anggaran RSUD BLUD; Optimalisasi pendapatan RSUD BLUD; Efektif dan efisien belanja; Penguatan regulasi RSUD BLUD terkini; Kompetensi SDM keuangan; Data dan implementasi sistem/aplikasi keuangan. Sehingga laporan keuangan RSUD BLUD dapat terjaga kualitasnya dengan baik dan akuntabel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anneke Shierly Frycillia, Puspita, E., Winarko, S. P., 2022. Analisis Kinerja Keuangan RSUD Simpang Lima Gumul Sebelum dan Sesudah Penerapan PPK-BLUD. *Sinta S-4*.
- Astrawinetu, E. D., & Handini, S. 2020. *Manajemen Keuangan Teori dan Praktek*. Scopindo Media Pustaka.
- Bastian, I. 2020. *Manajemen Keuangan Publik*, Penerbit Andi.
- Cahyani, R. 2020. Pengaruh perputaran modal kerja, likuiditas dan solvabilitas terhadap profitabilitas. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*.
- Dekrita, Y. A. 2021. *Kinerja Keuangan Rumah Sakit Badan Layanan Umum Daerah Tinjauan Manajemen Kas, Piutang, Modal Kerja, Hutang dan Sumber Daya Manusia*. PT. Nasya Expanding Management.
- Dekrita, Y. A., & Samosir, M. 2022. *Manajemen Keuangan Rumah Sakit Konsep dan Analisis*. PT. Nasya Expanding Management.
- Endang Widowati Kusuma Wardani. 2019. Pengaruh Efisiensi Modal Kerja, Likuiditas dan Profitabilitas (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar di BEI Periode 2015-2018. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang.
- Fahmi, I. 2014a. *Pengantar Manajemen Keuangan*, Alfabeta, CV.
- Fahmi, I. 2014b. *Pengantar manajemen keuangan teori dan soal jawab*. Penerbit Alfabeta Bandung.
- Fajar Supanto. 2019. *Manajemen strategi organisasi publik dan private*, Empatdua Media.
- Fitria Syaifanur. 2020. Analisis Laporan Realisasi Anggaran untuk Menilai Tingkat Ekonomi, Efektifitas dan Efisiensi Kinerja Keuangan BLUD. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 7(2), 252-258
- Handoko, T. H. 2017. *Manajemen*, Edisi 2. BPFE-Yogyakarta

**Lusiana Badriah Hartono et al.**, *Strategi Pengelolaan Modal Kerja untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan pada Rumah Sakit Umum Daerah (Studi Kasus pada RSUD BLUD di Wilayah Purwasuka Jawa Barat)*

- Harmono. 2014. *Manajemen Keuangan, Berbasis Balance Scorecard Pendekatan Teori, Kasus dan Riset Bisnis*. Remaja Rosdakarya.
- Hoesada. 2013. *Taksonomi Ilmu Manajemen*. Penerbit Andi.
- Jones, & R, G. 2013. *Organizational Theory, Design and Change*, Pearson Education Limited.
- Liawan, C. 2018. Analisis Penggunaan dana Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sele Be Solu Kota sorong. *Jurnal Pitis AKP*, 3(1), 1-12.
- Maghfiroh, S., & Pramudyastuti, O. L. 2020. Pengelolaan Piutang Pasien Rawat Inap Pada Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang. *Akuntanika*, 6(2), 86–98.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. CV Andi Offset
- Murdiyanto, E. 2020. *Metode penelitian kualitatif*.
- Priastuti., W. Y. 2019. Efektifitas Kinerja Keuangan dan Non Keuangan pada Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD) RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Unisbank Ke-3 (Sendi u-3 2017)*, 741–749.
- Restianto, Y. ., & Bawono, I. R. 2020. *Pengelolaan Keuangan BLU /BLUD Berbasis Teknologi Informasi*, edisi ke 2. Unit Penerbitan dan Percetakan STIM YPKP Yogyakarta.
- Rosliyati, A. 2016. Reformasi Keuangan Daerah, Tata Kelola Pemerintahan, Sistem Informasi Keuangan terhadap Pengelolaan Keuangan Daerah serta Implikasinya pada Kinerja Keuangan Pemerintahan Daerah. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 127–135.
- Sari, S. Y. 2021. Faktor-faktor yang mempengaruhi Strength (Kekuatan yang dimiliki perusahaan) Lokasi Pemngetahuan, Infrastruktur dan Modal Kerja (Literatul Review Manajemen Pemasaran). 2(4), 469–478.
- Silalahi, B. A., & Sihombing, M. 2021. Analisis Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. RM. Djoelham Binjai. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 3(1), 1-13.
- Solong, A., & Yadi, A. 2021. *Kajian Teori: Organisasi dan Birokrasi dalam Pelayanan Publik*, CV Budi Utama.
- Sudiarsa, M., & Sutapa, I. K. 2021. Analisis Kebutuhan Modal Kerja Kontraktor Berdasarkan Sistem Pembayaran di Gedung Rawat Inap Rumah Sakit Gianyar Bali. *Jurnal Ilmiah Poli Rekayasa*, 16(2).
- Sulastiningsih, Prasetyo, A. S., & Suprihatin, E. 2022. Analisis Kinerja Keuangan pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pusat Kesehatan Masyarakat Kejajar 1 Wonosobo (Periode : 2016-2020). *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 2(4), 1181–1205.
- Sutrisno. 2013. *Manajemen keuangan Teori Konsep & Aplikasi*. Penerbit Ekonisia.
- Sutrisno. 2014. *Manajemen Keuangan Teori dan Konsep*. Penerbit Ekonisia.
- Suwanda, D. 2021. *Strategi Mendapat Opini WTP Laporan Keuangan Pemda*, Cetakan Ma. Penerbit PPM.
- Thian, A. 2022. *Analisis Laporan Keuangan*, Edisi I. Penerbit Andi.
- Usman, & Husaini. 2013. *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan Edisi Keempat*. PT. Bumi Aksara.
- Wilujeng, T. amrih, Riyadi, S., & Ridwan, M. sihab. 2019. Analisis Swot dan Aspek Keuangan Studi Kelayakan Investasi Pengembangan Rumah Sakit Umum Wonolangan Probolinggo. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 975 – 986.
- Yulistia, & Muchlis, R. H. 2020. Analisis Efektifitas dan Efisiensi Penggunaan Dana serta Dampak Terhadap Kinerja Keuangan (Studi Kasus Rumah Sakit Stroke Nasional Bukit Tinggi). *Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 5, 193–202.
- Yuwono, A. H. 2018. Identifikasi Cash Ratio Rumah Sakit Islam Surabaya. *Fakultas Kesehatan Airlangga, Universitas MTPH Journal*, 2(1)