

BAB III

KONSEP DAN IMPLEMENTASI POLA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAN KETENTUAN PERPAJAKAN

3.1. Konsep Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

PPK-BLU merupakan tuntutan dalam Undang-Undang nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara dimana terjadi pergeseran dari sistem penganggaran tradisional ke sistem penganggaran berbasis kinerja, dan pembiayaan tidak hanya membiayai masukan (*inputs*) atau proses tetapi sudah diarahkan pada pembiayaan yang membiayai hasil (*outputs*). Sedangkan ketentuan tentang PPK-BLU tercantum dalam Bab XII Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang terdiri dari pasal 68 dan pasal 69 Undang-Undang nomor 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, yang secara lengkapnya berbunyi sebagai berikut :

Pasal 68

- (1) Badan Layanan Umum dibentuk untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.
- (2) Kekayaan Badan Layanan Umum merupakan kekayaan negara/daerah yang tidak dipisahkan serta dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk menyelenggarakan kegiatan Badan Layanan Umum yang bersangkutan.
- (3) Pembinaan keuangan Badan Layanan Umum pemerintah pusat dilakukan oleh Menteri Keuangan dan pembinaan teknis dilakukan oleh menteri yang bertanggung jawab atas bidang pemerintahan yang bersangkutan.

Pasal 69

- (1) Setiap Badan Layanan Umum wajib menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan.
- (2) Rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja Badan Layanan Umum disusun dan disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja Kementerian Negara/Lembaga/Pemerintah Daerah.
- (3) Pendapatan dan belanja Badan Layanan Umum dalam rencana dan anggaran tahunan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dikonsolidasikan dalam rencana kerja dan anggaran Kementerian Negara/Lembaga/Pemerintah Daerah.
- (4) Pendapatan yang diperoleh Badan Layanan Umum sehubungan dengan jasa layanan yang diberikan merupakan Pendapatan negara/Daerah.
- (5) Badan Layanan Umum dapat memperoleh hibah atau sumbangan dari masyarakat atau badan lain.
- (6) Pendapatan sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dan ayat (5) dapat digunakan langsung untuk membiayai belanja Badan Layanan Umum yang bersangkutan.
- (7) Ketentuan lebih lanjut mengenai pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum diatur dalam peraturan pemerintah.

Peraturan pemerintah sesuai dengan tuntutan pasal 69 ayat (7) tersebut di atas adalah Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (selanjutnya disebut PP nomor 23 tahun 2005). Ketentuan Umum dalam PP nomor 23 tahun 2005 pasal 1 mendefinisikan BLU sebagai berikut :

- (1) Badan Layanan Umum, yang selanjutnya disebut BLU, adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.
- (2) Pola Pengelolaan Keuangan BLU, yang selanjutnya disebut PPK-BLU, adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah ini, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.
- (3) Pemerintah adalah pemerintah pusat dan/atau daerah.

- (4) Instansi pemerintah adalah setiap kantor atau satuan kerja yang berkedudukan sebagai pengguna anggaran/barang atau kuasa pengguna anggaran/barang.

3.1.1. Tujuan dan Asas BLU

Tujuan BLU tercantum dalam pasal 2 PP nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU, yaitu “BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat”. Selain itu BLU juga bertujuan untuk mewujudkan efisiensi dan efektivitas pelayanan masyarakat serta pengamanan aset negara yang dikelola oleh instansi terkait (penjelasan Pasal 2 PP nomor 23 tahun 2005).

Pengertian praktek bisnis yang sehat tersebut di atas didefinisikan dalam pasal 1 ayat (12) PP nomor 23 tahun 2005 yaitu “Praktek bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkesinambungan”.

Asas-asas BLU sesuai dengan pasal 3 PP nomor 23 tahun 2005, adalah sebagai berikut :

- (1) BLU 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 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 dari segi manfaat layanan yang dihasilkan.
- (4) Pejabat yang ditunjuk mengelola BLU bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pemberian layanan umum yang didelegasikan kepadanya oleh Menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota.
- (5) BLU 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/pemerintah daerah.
- (7) BLU mengelola penyelenggaraan layanan umum sejalan dengan praktek bisnis yang sehat.

3.1.2. Kriteria-Kriteria BLU

Satuan kerja dalam suatu instansi pemerintah dapat menjadi BLU setelah memenuhi kriteria-kriteria yang ditetapkan dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Kriteria tersebut terbagi menjadi tiga jenis yaitu substantif, teknis, dan administratif.

Kriteria substantif tercantum dalam ayat (2) pasal 2 PP nomor 23 tersebut di atas, yang berbunyi :

- (2) Persyaratan substantif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan 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; dan/atau
 - c. Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.

Bidang layanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah dengan pola pengelolaan keuangan BLU meliputi kegiatan pemerintah yang bersifat operasional dalam menyelenggarakan pelayanan umum yang menghasilkan semi barang/jasa (*quasi public goods*). Contoh instansi yang menyelenggarakan

penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum adalah pelayanan bidang kesehatan seperti rumah sakit pusat atau daerah, penyelenggara pendidikan, serta pelayanan jasa penelitian dan pengujian. Contoh instansi yang melaksanakan kegiatan pengelolaan wilayah atau kawasan secara otonom adalah otorita dan Kawasan Pengembangan Ekonomi Terpadu (KAPET). Contoh instansi yang melaksanakan pengelolaan dana adalah pengelola dana bergulir untuk usaha kecil dan menengah, pengelola penerusan pinjaman, dan pengelola tabungan perumahan.

Kriteria teknis yang harus dipenuhi suatu instansi untuk menjadi BLU diatur dalam ayat (3) pasal 4 PP nomor 23 tersebut di atas, yang berbunyi :

- (3) Persyaratan teknis sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terpenuhi apabila :
 - a. Kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana direkomendasikan oleh Menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD⁷⁷ sesuai dengan kewenangannya; dan
 - b. Kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan adalah sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU.

Jenis kriteria terakhir yaitu persyaratan teknis diatur dalam ayat (4) pasal 4 PP nomor 23 tersebut, yang berbunyi :

- (4) Persyaratan administratif sebagaimana dimaksud pada ayat (1) terpenuhi apabila instansi pemerintah yang bersangkutan dapat menyajikan seluruh dokumen berikut :
 - a. Pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat;
 - b. Pola tata kelola;
 - c. Rencana strategis bisnis;
 - d. Laporan keuangan pokok;
 - e. Standar pelayanan minimum; dan
 - f. Laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen.

⁷⁷ SKPD adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah adalah instansi pemerintah daerah yang merupakan bagian dari pemerintah daerah yang bertanggung jawab atas bidang tugas yang diemban oleh suatu BLU.

- (5) Dokumen sebagaimana dimaksud pada ayat (4) disampaikan kepada menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD untuk mendapatkan persetujuan sebelum disampaikan kepada Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota.

Pernyataan kesanggupan dibuat oleh pimpinan instansi yang mengajukan usulan sebagai BLU dan diketahui oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD. Sedangkan pola tata kelola adalah pola tata kelola (*corporate governance*) BLU yang dimaksud adalah peraturan internal yang antara lain menetapkan organisasi dan tata laksana, akuntabilitas, dan transparansi.

Dokumen yang menyangkut rencana strategi bisnis harus meliputi antara lain pernyataan visi, misi, program strategis, dan pengukuran pencapaian kinerja. Sedangkan laporan keuangan pokok yang dimaksud di sini adalah laporan keuangan yang berlaku bagi instansi tersebut, termasuk laporan realisasi anggaran/laporan operasional keuangan, laporan posisi keuangan, laporan arus kas (dalam hal berlaku), dan catatan atas laporan keuangan, serta neraca/prognosa neraca.

BLU adalah instansi pemerintah yang menyelenggarakan layanan umum maka persyaratan administratif juga mewajibkan adanya standar pelayanan minimum yang harus dipenuhi oleh instansi tersebut sesuai berlaku pada sektor masing-masing. Standar pelayanan minimum yang dimaksud adalah prognosa standar pelayanan minimum BLU yang telah disetujui oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD.

Standar layanan diatur dalam pasal 8 PP nomor 23 tentang PK BLU, yang berbunyi :

- (1) Instansi pemerintah yang menerapkan PPK-BLU menggunakan standar pelayanan minimum yang ditetapkan oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya.

- (2) Standar pelayanan minimum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diusulkan oleh instansi pemerintah yang menerapkan PPK-BLU.
- (3) Standar pelayanan minimum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) harus mempertimbangkan kualitas layanan, pemerataan dan kesetaraan layanan, biaya serta kemudahan untuk mendapatkan layanan.

Standar pelayanan minimum bertujuan untuk memberikan batasan layanan minimum yang seharusnya dipenuhi oleh pemerintah. Agar fungsi standar pelayanan dapat mencapai tujuan yang diharapkan, maka standar layanan BLU semestinya memenuhi persyaratan SMART (*Specific, Measureable, Attainable, Reliable, and Timely*), yaitu :

- a. Fokus pada layanan;
- b. Dapat diukur;
- c. Dapat dicapai;
- d. Relevan dan dapat diandalkan; dan
- e. Tepat waktu.

Selain standar layanan minimum, tarif layanan juga merupakan hal penting yang harus diatur oleh pemerintah. Hal ini tertuang dalam pasal 9 PP nomor 23 tentang PK BLU, dimana dinyatakan bahwa BLU dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang/jasa layanan yang diberikan. Imbalan atas barang/jasa layanan yang diberikan ditetapkan dalam bentuk tarif yang disusun atas dasar perhitungan biaya per unit layanan atau hasil per investasi dana. Tarif yang ditetapkan ini, termasuk imbal hasil (*return*) yang wajar dari investasi dana, bertujuan untuk menutup seluruh atau sebagian dari biaya per unit layanan. Tarif layanan dalam ketentuan ini dapat berupa besaran tarif atau pola tarif sesuai jenis layanan BLU yang bersangkutan.

Tarif layanan harus mempertimbangkan :

- a. kontinuitas dan pengembangan layanan;
- b. daya beli masyarakat;
- c. asas keadilan dan kepatutan; dan
- d. kompetisi yang sehat.

Tarif layanan diusulkan oleh BLU yang bersangkutan kepada menteri/ pimpinan lembaga/kepala SKPD, yang selanjutnya ditetapkan oleh Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya.

3.1.3. Pengelolaan Keuangan BLU

PP nomor 23 tahun 2005 tentang PK BLU mengatur mengenai pola pengelolaan keuangan BLU, yang antara lain mencakup :

- a. Perencanaan dan Penganggaran.
- b. Pendapatan dan Belanja.
- c. Pengelolaan Kas.
- d. Akuntansi, Pelaporan, dan Pertanggungjawaban Keuangan.
- e. Akuntabilitas Kinerja.
- f. Surplus dan Defisit.

3.1.3.1 Perencanaan dan Penganggaran

Perencanaan dan Penganggaran PPK-BLU diatur dalam pasal 10 PP nomor 23 tahun 2005, yang berbunyi :

- (1) BLU menyusun rencana strategi bisnis lima tahunan dengan mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga (Renstra-KL) atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

- (2) BLU menyusun Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) tahunan dengan mengacu kepada rencana strategis bisnis sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) RBA sebagaimana dimaksud pada ayat (2) disusun berdasarkan basis kinerja dan penghitungan akuntansi biaya menurut jenis layanan.
- (4) RBA BLU disusun berdasarkan kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima dari masyarakat, badan lain, dan APBN/APBD.

RBA memuat antara lain kondisi kinerja BLU tahun berjalan, asumsi makro dan mikro, target kinerja (output yang terukur), analisis dan perkiraan biaya per output dan agregat, perkiraan harga, anggaran, serta prognosa laporan keuangan. RBA juga memuat prakiraan maju (*forward estimate*) sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. RBA tersebut disusun dengan menganut pola anggaran fleksibel (*flexible budget*) dengan suatu prosentase ambang batas tertentu. RBA dimaksud merupakan refleksi program dan kegiatan dari kementerian negara/lembaga/SKPD/pemerintah daerah.

Pengajuan RBA oleh BLU dilakukan secara berjenjang dengan terlebih dahulu diajukan kepada menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD untuk dibahas sebagai bagian dari Renstra-KL, rencana kerja dan anggaran SKPD, atau Rancangan APBD. RBA tersebut dilampiri dengan usulan standar pelayanan minimum dan biaya dari keluaran (*output*) yang akan dihasilkan.

RBA yang telah disetujui oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD tersebut diajukan kepada Menteri Keuangan/PPKD⁷⁸ untuk dikaji kembali standar biaya dan anggaran BLU dalam rangka pemrosesan Renstra-KL, rencana kerja dan anggaran SKPD, atau Rancangan APBD sebagai bagian dari mekanisme pengajuan

⁷⁸ PPKD adalah Pejabat Pengelola Keuangan Daerah, yaitu kepala badan/dinas/biro keuangan/bagian keuangan yang memiliki tugas melaksanakan pengelolaan keuangan daerah dan bertindak sebagai Bendahara Umum Daerah.

dan penetapan APBN/APBD. Kemudian, BLU menggunakan APBN/APBD yang telah ditetapkan sebagai dasar penyesuaian terhadap RBA menjadi RBA definitif.

3.1.3.2. Pendapatan dan Belanja

Pendapatan PPK-BLU diatur dalam pasal 14 PP nomor 23 tahun 2005, yang berbunyi :

- (1) Penerimaan anggaran yang bersumber dari APBN/APBD diberlakukan sebagai pendapatan BLU.
- (2) Pendapatan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat dan hibah tidak terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain merupakan pendapatan operasional BLU.
- (3) Hibah terikat yang diperoleh dari masyarakat atau badan lain merupakan pendapatan yang harus diperlakukan sesuai dengan peruntukan.
- (4) Hasil kerjasama BLU dengan pihak lain dan/atau hasil usaha lainnya merupakan pendapatan bagi BLU.
- (5) Pendapatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ayat (2), dan ayat (4) dapat dikelola langsung untuk membiayai belanja BLU sesuai RBA sebagaimana dimaksud dalam pasal 11.
- (6) Pendapatan sebagaimana dimaksud pada ayat (2), ayat (3), dan ayat (4) dilaporkan sebagai pendapatan negara bukan pajak kementerian/lembaga atau pendapatan bukan pajak pemerintah daerah.

Belanja PPK-BLU diatur dalam pasal 15 PP nomor 23 tahun 2005, yang berbunyi :

- (1) Belanja BLU terdiri dari unsur biaya yang sesuai dengan struktur biaya yang dituangkan dalam RBA definitif.
- (2) Pengelolaan belanja BLU diselenggarakan secara fleksibel berdasarkan kesetaraan antara volume kegiatan pelayanan dengan jumlah pengeluaran, mengikuti praktek bisnis yang sehat.
- (3) Fleksibilitas pengelolaan belanja sebagaimana dimaksud pada ayat (2) berlaku dalam ambang batas sesuai dengan yang ditetapkan dalam RBA.
- (4) Belanja BLU yang melampaui ambang batas fleksibilitas sebagaimana dimaksud pada ayat (3) harus mendapat persetujuan Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota atas usulan menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD, sesuai dengan kewenangannya.
- (5) Dalam hal terjadi kekurangan anggaran, BLU dapat mengajukan usulan tambahan anggaran dari APBN/APBD kepada Menteri Keuangan/PPKD melalui menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD, sesuai dengan kewenangannya.

- (6) Belanja BLU dilaporkan sebagai belanja barang dan jasa kementerian negara/lembaga/SKPD/pemerintah daerah.

Bahwa pengelolaan belanja BLU diselenggarakan secara fleksibel maksudnya adalah bahwa belanja BLU dapat bertambah atau berkurang dari yang dianggarkan sepanjang pendapatan terkait bertambah atau berkurang setidaknya secara proporsional (*flexible budget*). Penetapan besaran ambang batas belanja ditentukan dengan mempertimbangkan fluktuasi kegiatan operasional.

3.1.3.3. Pengelolaan Kas

Pengelolaan Kas PPK-BLU diatur dalam pasal 16 PP nomor 23 tahun 2005, yang berbunyi :

- (1) Dalam rangka pengelolaan kas, BLU menyelenggarakan hal-hal sebagai berikut :
 - a. merencanakan penerimaan dan pengeluaran kas;
 - b. melakukan pemungutan pendapatan atau tagihan;
 - c. menyimpan kas dan mengelola rekening bank;
 - d. melakukan pembayaran;
 - e. mendapatkan sumber dana untuk menutup defisit jangka pendek; dan
 - f. memanfaatkan surplus kas jangka pendek untuk memperoleh pendapatan tambahan.
- (2) Pengelolaan kas BLU dilaksanakan berdasarkan praktek bisnis yang sehat.
- (3) Penarikan dana yang bersumber dari APBN/APBD dilakukan dengan menerbitkan Surat Perintah Membayar (SPM) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Rekening bank sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dibuka oleh pimpinan BLU pada bank umum.
- (5) Pemanfaatan surplus kas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf f dilakukan sebagai investasi jangka pendek pada instrumen keuangan dengan risiko rendah.

3.1.3.4. Akuntansi, Pelaporan, dan Pertanggungjawaban Keuangan

Akuntansi, Pelaporan, dan Pertanggungjawaban Keuangan diatur dalam Pasal 25, Pasal 26 dan Pasal 27 PP nomor 23 tahun 2005, berbunyi sebagai berikut :

Pasal 25

BLU menerapkan sistem informasi manajemen keuangan sesuai dengan kebutuhan dan praktek bisnis yang sehat.

Pasal 26

- (1) Setiap transaksi keuangan BLU harus diakuntansikan dan dokumen pendukungnya dikelola secara tertib.
- (2) Akuntansi dan laporan keuangan BLU diselenggarakan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang diterbitkan oleh asosiasi profesi akuntan Indonesia.
- (3) Dalam hal tidak terdapat standar akuntansi sebagaimana dimaksud pada ayat (2), BLU dapat menerapkan standar akuntansi industri yang spesifik setelah mendapat persetujuan Menteri Keuangan.
- (4) BLU mengembangkan dan menerapkan sistem akuntansi dengan mengacu pada standar akuntansi yang berlaku sesuai dengan jenis layanannya dan ditetapkan oleh menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota sesuai dengan kewenangannya.

Pasal 27

- (1) Laporan keuangan BLU sebagaimana dimaksud dalam pasal 26 ayat (2) setidaknya-tidaknya meliputi laporan realisasi anggaran/laporan operasional, neraca, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan, disertai laporan mengenai kinerja.
- (2) Laporan keuangan unit-unit usaha yang diselenggarakan oleh BLU dikonsolidasikan dalam laporan keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- (3) Lembar muka laporan keuangan unit-unit usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dimuat sebagai lampiran laporan keuangan BLU.
- (4) Laporan keuangan BLU sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan secara berkala kepada menteri/pimpinan lembaga/gubernur/bupati/walikota, sesuai dengan kewenangannya, untuk dikonsolidasikan dengan laporan keuangan kementerian negara/lembaga/SKPD/pemerintah daerah.
- (5) Laporan keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan kepada menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD serta kepada Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota, sesuai dengan kewenangannya, paling lambat 1 (satu) bulan setelah periode pelaporan terakhir.
- (6) Laporan keuangan BLU merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan pertanggungjawaban keuangan kementerian negara / lembaga / SKPD / pemerintah daerah.
- (7) Penggabungan laporan keuangan BLU pada laporan keuangan kementerian negara/lembaga/SKPD/pemerintah daerah dilakukan sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan.

- (8) Laporan pertanggungjawaban keuangan BLU diaudit oleh pemeriksa esktern sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

3.1.3.5. Akuntabilitas Kinerja

Akuntabilitas kinerja PPK-BLU diatur dalam pasal 28 PP nomor 23 tahun 2005, yang berbunyi :

- (1) Pimpinan BLU bertanggung jawab terhadap kinerja operasional BLU sesuai dengan tolok ukur yang ditetapkan dalam RBA.
- (2) Pimpinan BLU mengikhtisarkan dan melaporkan kinerja operasional BLU secara terintegrasi dengan laporan keuangan sebagaimana dimaksud dalam pasal 27 ayat (1).

Penilaian kinerja terbagi dalam tiga kategori yaitu kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja mutu pelayanan dan manfaat bagi masyarakat. Indikator kinerja dari masing-masing kategori tersebut akan berbeda sesuai dengan industri dari masing-masing badan layanan umum tersebut.

3.1.3.6. Surplus dan Defisit

Surplus dan Defisit PPK-BLU diatur dalam pasal 29 dan pasal 30 PP nomor 23 tahun 2005, yang berbunyi :

Pasal 29

Surplus anggaran BLU dapat digunakan dalam tahun anggaran berikutnya kecuali atas perintah Menteri Keuangan/gubernur/bupati/walikota, sesuai dengan kewenangannya, disetorkan sebagian atau seluruhnya ke Kas Umum Negara/Daerah dengan mempertimbangkan posisi likuiditas BLU.

Pasal 30

- (1) Defisit anggaran BLU dapat diajukan pembiayaannya dalam tahun anggaran berikutnya kepada Menteri Keuangan/PPKD melalui menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD, sesuai dengan kewenangannya.

- (2) Menteri Keuangan/PPKD, sesuai dengan kewenangannya dapat mengajukan anggaran untuk menutup defisit pelaksanaan anggaran BLU dalam APBN/APBD tahun anggaran berikutnya.

Surplus anggaran BLU dimaksud adalah selisih lebih antara pendapatan dengan belanja BLU yang dihitung berdasarkan laporan keuangan operasional berbasis akrual pada suatu periode anggaran. Surplus tersebut diestimasikan dalam RBA tahun anggaran berikut untuk disetujui penggunaannya.

Defisit anggaran BLU dimaksud adalah selisih kurang antara pendapatan dengan belanja BLU yang dihitung berdasarkan laporan keuangan operasional berbasis akrual pada suatu periode anggaran.

3.1.4. Tata Kelola BLU

3.1.4.1. Struktur Organisasi

Pasal 32 ayat (1) sampai (4) PP 23 tahun 2005 mengatur mengenai Struktur Organisasi, yang bunyi keseluruhan pasal tersebut adalah sebagai berikut :

- (1) Pejabat pengelola BLU terdiri atas :
 - a. Pemimpin ;
 - b. Pejabat keuangan; dan
 - c. Pejabat teknis.
- (2) Pemimpin sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a berfungsi sebagai penanggung jawab umum operasional dan keuangan BLU yang berkewajiban :
 - a. menyiapkan rencana srtategis bisnis BLU;
 - b. menyiapkan RBA tahunan;
 - c. mengusulkan calon pejabat keuangan dan pejabat teknis sesuai dengan ketentuan yang berlaku; dan
 - d. menyampaikan pertanggungjawaban kinerja operasional dan keuangan BLU.
- (3) Pejabat keuangan BLU sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b berfungsi sebagai penanggung jawab keuangan yang berkewajiban :
 - a. mengkoordinasikan penyusunan RBA;
 - b. menyiapkan dokumen pelaksanaan anggaran BLU;
 - c. melakukan pengelolaan pendapatan dan belanja;
 - d. menyelenggarakan pengelolaan kas;
 - e. melakukan pengelolaan utang-piutang;

- f. menyusun kebijakan pengelolaan barang, aset tetap. Dan investasi BLU;
 - g. menyusun sistem informasi manajemen keuangan; dan
 - h. menyelenggarakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan.
- (4) Pejabat teknis BLU sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c berfungsi sebagai penanggung jawab teknis di bidang masing-masing yang berkewajiban :
- a. menyusun perencanaan kegiatan teknis di bidangnya;
 - b. melaksanakan kegiatan teknis sesuai menurut RBA; dan mempertanggungjawabkan kinerja operasional di bidangnya.

Sebutan pemimpin, pejabat keuangan, dan pejabat teknis dapat disesuaikan dengan nomenklatur yang berlaku pada instansi pemerintah yang bersangkutan.

3.1.4.2. Pembinaan dan Pengawasan

Pembinaan dan Pengawasan PPK-BLU diatur dalam pasal 34 dan 35 PP nomor 23 tahun 2005, yang berbunyi :

Pasal 34

- (5) Pembinaan teknis BLU dilakukan oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD terkait.
- (6) Pembinaan keuangan BLU dilakukan oleh Menteri Keuangan/PPKD sesuai kewenangannya.
- (7) Dalam pelaksanaan pembinaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dapat dibentuk dewan pengawas.
- (8) Pembentukan dewan pengawas sebagaimana dimaksud pada ayat (3) berlaku hanya pada BLU yang memiliki realisasi nilai omzet tahunan menurut laporan realisasi anggaran atau nilai aset menurut neraca yang memenuhi syarat minimum yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan.
- (9) Dewan pengawas BLU di lingkungan pemerintah pusat dibentuk dengan keputusan menteri/pimpinan lembaga atas persetujuan Menteri Keuangan.
- (10) Dewan pengawas BLU di lingkungan pemerintah daerah dibentuk dengan keputusan gubernur/bupati/walikota atas usulan kepala SKPD.

Pasal 35

- (1) Pemeriksaan intern BLU dilaksanakan oleh satuan pemeriksaan intern yang merupakan unit kerja yang berkedudukan langsung di bawah pimpinan BLU.
- (2) Pemeriksaan ekstern terhadap BLU dilaksanakan oleh pemeriksa ekstern sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3.1.4.3. Remunerasi

Remunerasi PPK-BLU diatur dalam pasal 36 PP nomor 23 tahun 2005, yang berbunyi :

- (1) Pejabat pengelola, dewan pengawas, dan pegawai BLU dapat diberikan remunerasi berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan.
- (2) Remunerasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan berdasarkan peraturan Menteri Keuangan/Gubernur/bupati/walikota atas usulan menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD, sesuai dengan kewenangannya.

Remunerasi dimaksud adalah imbalan kerja yang dapat berupa gaji, tunjangan tetap, honorarium, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan atau pensiun. Penetapan remunerasi harus mempertimbangkan prinsip proporsionalitas, kesetaraan, dan kepatutan.

3.2. Pola Pengelolaan Keuangan BLU pada Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati

3.2.1. Gambaran Umum

3.2.1.1. Sejarah Singkat dan Landasan Hukum

Awalnya RSUP Fatmawati direncanakan sebagai rumah sakit TBC khusus anak-anak oleh Yayasan Ibu Soekarno, tetapi karena proses kegiatan fisiknya mengalami kesulitan dana dan pengelolaan, maka pada tahun 1961 diserahkan kepada Departemen Kesehatan RI. RSUP Fatmawati sebagai unit teknis Departemen Kesehatan RI, berkembang dan mengalami beberapa perubahan seiring dengan perubahan kebijakan pemerintah dalam bidang pelayanan kesehatan.

Pada tahun 1984 melalui surat keputusan Menteri Kesehatan RI nomor 294/Menkes/SK/V/1984 dan surat keputusan Menteri Kesehatan RI nomor

1306/Menkes/SK/III/1988 RSUP Fatmawati dinyatakan sebagai Rumah Sakit Umum Pusat Kelas B Pendidikan dan sebagai Pusat Rujukan Wilayah Jakarta Selatan.

Tahun 1992 RSUP Fatmawati ditetapkan sebagai Rumah Sakit Unit Swadana Bersyarat dan dua tahun kemudian menjadi Rumah Sakit Unit Swadana Penuh.

Tahun 1997 dengan diberlakukannya Undang-Undang nomor 20 tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak, maka RSUP Fatmawati berubah menjadi Penerimaan Negara Bukan Pajak.

Tahun 2000 berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 117 tahun 2000, RSUP Fatmawati ditetapkan sebagai Rumah Sakit Perusahaan Jawatan.

Tahun 2005 melalui surat Menteri Kesehatan nomor 861/Menkes/VI/2005 dan surat keputusan Menteri Kesehatan RI nomor 1243/Menkes/VIII/2005, RSUP Fatmawati menjadi unit pelaksana teknis Departemen Kesehatan RI dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum berdasarkan Peraturan Pemerintah RI nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

Perubahan menjadi Rumah Sakit Badan Layanan Umum memberikan legalitas untuk melaksanakan pelayanan kesehatan secara strategis dan komprehensif, pengelolaan keuangan yang mandiri dan masih mendapat bantuan atau subsidi untuk tenaga pegawai negeri dan subsidi modal, memberikan tantangan bagi manajemen untuk melakukan inovasi dan memperluas pangsa pasar serta image bagi rumah sakit yang tidak hanya melayani golongan menengah ke bawah, tetapi juga golongan menengah atas.

3.2.1.2. Kegiatan RSUP Fatmawati

RSUP Fatmawati menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

1. Pelayanan Kesehatan
2. Pelayanan penunjang medis dan non medis
3. Pelayanan dan asuhan keperawatan
4. Pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit
5. Pelayanan rujukan
6. Pendidikan dan pelatihan di bidang kesehatan
7. Penelitian dan pengembangan
8. Administrasi umum dan keuangan

Kegiatan pelayanan kesehatan terdiri dari :

1. Pelayanan Kegawatdaruratan, meliputi : Instalasi Rawat Darurat, Laboratorium 24 jam, Radiologi 24 Jam, Ambulance 24 jam, Pelayanan Farmasi 24 jam.
2. Pelayanan Rawat Jalan, meliputi :
Pelayanan Medis Spesialistik Unggulan : Bedah Tulang dan Rehabilitasi Medik;
Pelayanan Medis Spesialistik Dasar yaitu penyakit dalam, kesehatan anak, kebidanan dan penyakit kandungan, dan bedah;
Pelayanan Medis Spesialistik Lain: bedah saraf, penyakit jantung, penyakit paru, penyakit mata, penyakit telinga hidung tenggorokan, penyakit kulit kelamin, penyakit jiwa, penyakit gigi mulut, anestesi, dan akupunktur;
Pelayanan Medis Unggulan Terpadu yaitu Perinatal Resiko Tinggi, Klinik Wijaya Kusuma (konseling HIV/AIDS), Klinik Kesehatan Remaja (KKR), Klinik Tumbuh Kembang (KTK), Pusat Penanggulangan Kanker Terpadu (PPKT);

Pelayanan Eksekutif Griya Husada

3. Pelayanan Rawat Inap, meliputi :

Paviliun Anggrek (VIP) dan Stroke Unit;

Rawat Inap A (Ruang Bersalin, Perawatan Kebidanan, Penyakit Kandungan, Perawatan Bayi dan Anak);

Rawat Inap B (perawatan penyakit dalam, bedah, THT, mata, gigi, jantung, paru, saraf, dan bedah saraf);

Rawat Inap C (perawatan bedah orthopaedi dan rehabilitasi medis).

4. Pelayanan Rawat Intensif, meliputi : Ruang ICU (Intensive Care Unit), Ruang CEU (Cardiac Emergency Unit), Ruang NICU (Neonatal Intensive Care Unit), Ruang PICU (Perinatal Intensive Care Unit)

5. Pelayanan Kamar Operasi, meliputi : Pelayanan Operasi Elektif, Operasi Cito, Operasi Minor, dan One Day Care (ODC).

6. Pelayanan Penunjang, meliputi : Laboratorium klinik, patologi anatomi, radiology dan kedokteran nuklir, pemeriksaan canggih, farmasi, pelayanan gizi, sterilisasi sentral dan binatu, forensic dan perawatan jenazah, dan Unit Bank Jaringan.

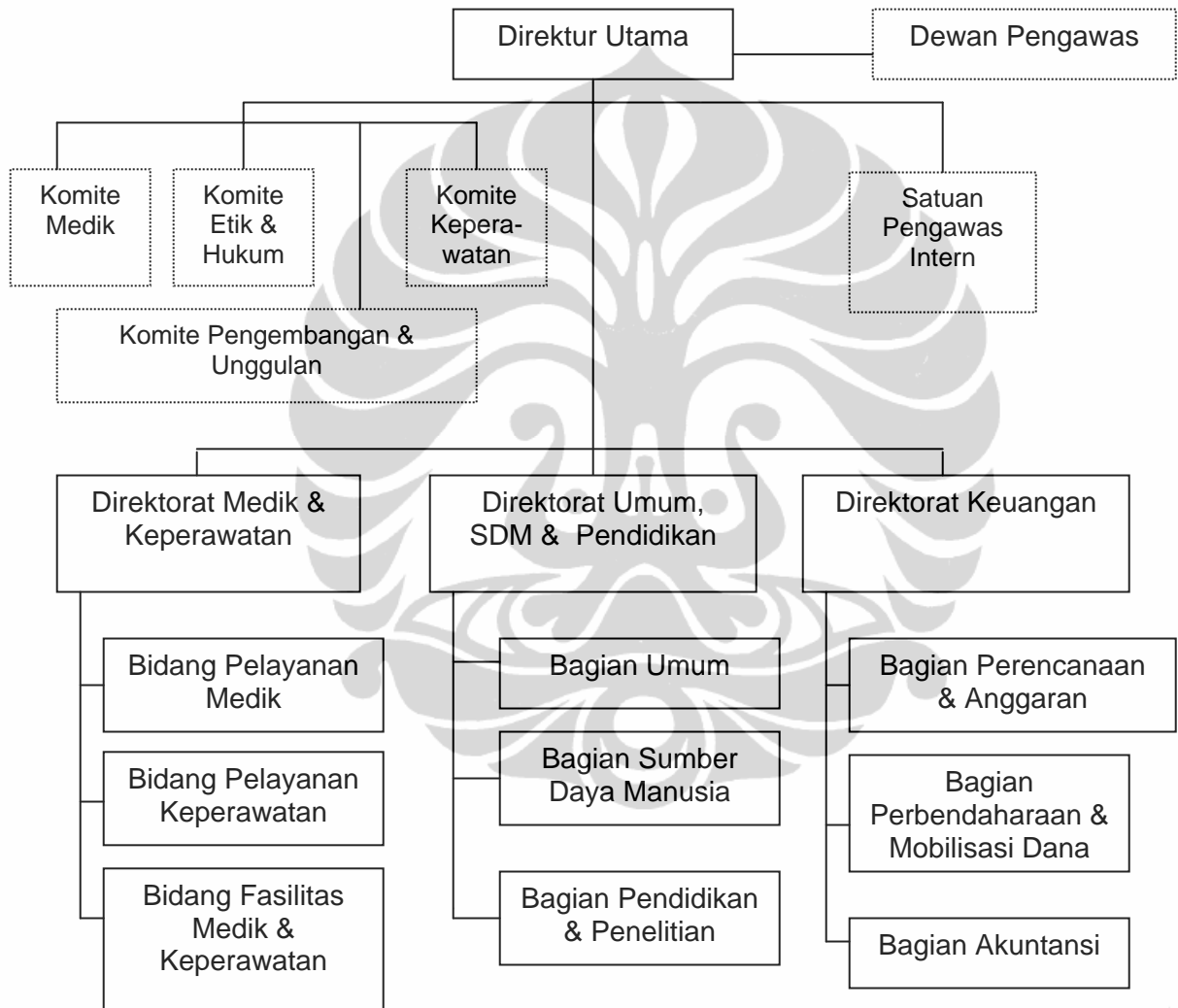
7. Pelayanan Pemeliharaan Kesehatan, meliputi : Medical Check-up dan Klub Kesehatan (Klub Stroke, Klub Asma, Klub Diabetes Mellitus, Klub Kanker, Klub Jantung, Klub osteoporosis, klub terapi wicara anak, klub terapi afasia, dan paguyuban Geriarti).,

3.2.2. Tata Kelola RSUP Fatmawati

3.2.2.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi RSUP Fatmawati ditetapkan berdasarkan surat keputusan Menteri Kesehatan nomor 1332/Menkes/SK/XII/2001 adalah sebagai berikut :

Gambar 3.1.
Struktur Organisasi RSUP Fatmawati



Adanya Dewan Pengawas, selain dipersyaratkan dalam ketentuan perundang-undangan, juga menunjukkan suatu bentuk tata kelola perusahaan (*corporate governance*) yang mendukung transparansi dan akuntabilitas yang efektif.

Demikian juga dengan adanya Satuan Pengawas Intern yang merupakan salah bentuk wujud tanggung jawab kepada para pemegang kepentingan (*stakeholders*) terkait. Susunan Dewan Pengawas adalah sebagai berikut :

Ketua : Prof. DR. Prijono Tjiptoherijanto

Sekretaris : Drs. Amak Rochmat, MPA

Anggota : Dra. Zurmiati, Apt

Tasdik Kinanto, SH

DR. Sahala Lumban Gaol

dr. Deddy Ruswendi, MPH

Dewan Direksi membawahi beberapa direktorat baik yang bersifat fungsional, yaitu Direktorat Medik dan Keperawatan, maupun direktorat penunjang, yaitu Direktorat Keuangan dan Direktorat Umum, Sumber Daya Manusia dan Pendidikan. Susunan Dewan Direksi :

Direktur Utama :

dr. Kemas M. Akib Aman, Sp.Rad, MARS

Direktur Medis dan Keperawatan :

dr. Chairul R. Nasution, Sp.PD, MKes

Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan :

dr. Andi Wahyuningsih Attas, Sp.An

Direktur Keuangan :

dr. Tini Sekartini, MM

Komite-komite yang ada di RSUP Fatmawati yaitu Komite Medik, Komite Etik dan Hukum, Komite Pengembangan dan Unggulan, serta Komite Keperawatan,

dibentuk sebagai salah satu unsur tata kelola yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen, transparansi serta akuntabilitas manajemen terhadap *stakeholders* terkait.

3.2.2.2. Visi dan Misi

Visi RSUP Fatmawati adalah :

“Menjadi rumah sakit terkemuka yang memberikan pelayanan yang melampaui harapan pelanggan”

Visi tersebut mengandung pandangan ke masa depan akan adanya tuntutan masyarakat yang semakin tinggi atas jasa pelayanan kesehatan, kebijakan pemerintah terhadap pasien dalam strata tertentu, serta adanya peluang yang belum dioptimalkan. Sedangkan pengertian rumah sakit terkemuka adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan prima, efisien, dan terjangkau bagi semua lapisan masyarakat, melakukan perbaikan berkesinambungan, proaktif-kreatif serta selalu berorientasi kepada para pelanggan.

Misi RSUP Fatmawati adalah :

1. Memberikan pelayanan medis yang sesuai dengan standard pelayanan dan dapat dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat dengan unggulan pelayanan orthopedik dan rehabilitasi medik.
2. Memfasilitasi dan meningkatkan pendidikan, pelatihan, dan penelitian untuk pengembangan sumber daya manusia dan pelayanan.
3. Menyelenggarakan administrasi dan penata kelolaan rumah sakit yang efisien, efektif, dan akuntabel.

4. Melaksanakan pengelolaan keuangan yang efektif, efisien, fleksibel berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas dan penerapan praktek bisnis yang sehat.
5. Mengutamakan keselamatan pasien dan menciptakan lingkungan yang sehat.
6. Meningkatkan semangat persatuan dan kesejahteraan sumber daya manusia rumah sakit.

3.2.2.3. Maksud dan Tujuan

RSUP Fatmawati, sebagai salah satu unit teknis fungsional Departemen Kesehatan, didirikan untuk menunjang program Departemen Kesehatan dalam melayani masyarakat di bidang kesehatan dengan manajemen yang profesional. Di samping itu, maksud dan tujuan didirikannya RSUP Fatmawati adalah :

1. Mewujudkan pelayanan yang melampaui harapan pelanggan dan bertumpu pada keselamatan pasien (*patient safety*).
2. Mewujudkan pelayanan rumah sakit yang bermutu tinggi dengan tarif yang terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat.
3. Mewujudkan pengembangan berkesinambungan dan akuntabilitas bagi pelayanan dan pendidikan.
4. Mewujudkan sumber daya manusia yang profesional yang berorientasi kepada pelayanan pelanggan.
5. Mewujudkan kesejahteraan yang adil dan merata bagi seluruh karyawan.

3.2.3. Perencanaan dan Penganggaran

RSUP Fatmawati sebagai unit pelaksana teknis Departemen Kesehatan RI yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU),

maka RSUP Fatmawati berubah status dan format struktur organisasinya. Adanya perubahan tersebut mengharuskan RSUP Fatmawati membuat Rencana Strategi Pengembangan (selanjutnya disebut Renstra) yaitu untuk tahun 2006 – 2010 yang kemudian dalam pelaksanaan tahunannya dituangkan dalam dokumen kerja Rencana Bisnis dan Anggaran (selanjutnya disebut RBA). Renstra dan RBA yang dibuat oleh RSUP Fatmawati tidak terlepas dari Renstra induknya yaitu Departemen Kesehatan RI.

RSUP Fatmawati menyusun RBA tahunan dengan mengacu pada analisa dan evaluasi kinerja tahun berjalan dan memproyeksikan kinerja tahun anggaran berikutnya. Evaluasi kinerja tahun berjalan dilakukan dengan memperhitungkan kondisi internal dan eksternal RSUP Fatmawati, serta menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tahun berjalan. RSUP Fatmawati menggunakan analisa SWOT untuk mengetahui posisi RSUP Fatmawati dengan melihat kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threats*). Diketahuinya posisi RSUP dalam koordinat SWOT akan memberikan arahan strategi yang dapat dilakukan pada tahun anggaran berikutnya.

Hasil analisis SWOT tahun 2006 sebagai dasar pembuatan RBA tahun anggaran 2007, adalah sebagai berikut :

Sumbu X : Kekuatan – Kelemahan = $(3,005 - 2,85) = 0,155$

Sumbu Y : Peluang - Ancaman = $(3,25 - 2,45) = 0,80$

Maka posisi RSUP Fatmawati ada di kuadran I (*Growth/Aggressive*), dimana terdapat kecenderungan mengarah ke kuadran II. Strategi yang dikembangkan oleh RSUP Fatmawati berdasarkan kondisi tersebut adalah memperkuat kekuatan dan menangkap peluang-peluang yang ada guna mewujudkan pelayanan yang bermutu,

terjangkau dan melampaui harapan pelanggan sesuai dengan visi dan misi RSUP Fatmawati. Strategi-strategi tersebut diimplementasikan melalui kebijakan-kebijakan yang mendukung optimalisasi sumber daya melalui program kegiatan pengembangan layanan di semua satuan kerja.

Penetapan strategi yang dilakukan berdasarkan hasil analisa SWOT dan juga analisis internal dan eksternal RSUP dijabarkan secara lebih detail ke masing-masing unit/satuan kerja, dengan menggunakan asumsi-asumsi mikro dan makro. Asumsi makro yang digunakan adalah tingkat inflasi, tingkat pertumbuhan ekonomi, kurs Rupiah terhadap Dolar Amerika Serikat, tingkat bunga pinjaman dan simpanan. Sedangkan asumsi mikro yang dipertimbangkan antara lain :

- Kebijakan akuntansi sesuai dengan standar akuntansi,
- Subsidi masih diterima dari Pemerintah untuk belanja modal, belanja pegawai,
- Subsidi pasien tidak mampu melalui PT Askes dan Dinas Kesehatan DKI Jakarta,
- Asumsi penyesuaian tarif 5 – 10%.

Pelaksanaan RBA ini merupakan mata rantai yang harus dilaksanakan secara berkesinambungan dan sekaligus sebagai tolok ukur pencapaian kinerja yang senantiasa dikawal dengan kegiatan monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan secara konsisten.

3.2.4. Pendapatan dan Belanja

Pendapatan RSUP Fatmawati terbagi atas :

- 1) Pendapatan Operasional

Pendapatan Operasional diperoleh atas :

- a. Penghasilan Operasional Rawat Jalan
- b. Penghasilan Operasional Rawat Inap
- c. Penghasilan Operasional Sarana Penunjang
- d. Penghasilan Fungsional Lainnya

2) Sumbangan Tidak Terikat

Sumbangan Tidak Terikat adalah Dana APBN yang diterima dari Pemerintah dan sumbangan dari pihak ketiga. Dana APBN dalam RBA tahun 2006 adalah sebesar Rp 40.647.735.000,00, sedangkan untuk RBA tahun 2007 adalah sebesar Rp 87.617.637.000,00. Dana tersebut digunakan sebagai belanja modal/barang dan belanja pegawai, dan dilaporkan dalam Laporan Aktivitas RSUP Fatmawati.

Pada tahun 2006 RSUP Fatmawati menerima sumbangan tidak terikat dari berbagai pihak sebesar Rp 130.913.827.517,00.

3) Pendapatan Non Operasional

Pendapatan Non Operasional yang dilaporkan dalam Laporan Aktivitas RSUP Fatmawati adalah Penghasilan Jasa Keuangan dan Penghasilan Sewa.

Belanja yang dilaporkan RSUP Fatmawati adalah Beban dan Kerugian yang terdiri dari Beban Pelayanan dan Beban Manajemen dan Umum. Dimana dalam Beban Pelayanan dan Beban Manajemen dan Umum antara lain terdapat Beban Gaji Pegawai (yang dibiayai oleh Dana APBN), beban pemakaian barang farmasi, beban pemeliharaan, beban pengobatan orang miskin, dan beban utilitas.

Selisih antara Penghasilan dan Sumbangan Tidak Terikat dengan Beban dan Kerugian adalah Kenaikan atau Penurunan Aktiva Bersih.

3.2.5. Akuntansi, Pelaporan, dan Pertanggungjawaban Keuangan

RSUP Fatmawati menggunakan Pedoman Akuntansi Rumah Sakit berdasarkan surat keputusan Menteri Keuangan RI nomor 156/Menkes/SK/I/2003 tanggal 23 Januari 2003 tentang Pedoman Akuntansi Rumah Sakit dan juga surat keputusan Direktur Jenderal Pelayanan Medik nomor HK.00.06.1.3.2491 tentang Bagan Perkiraan Standar dan Ilustrasi Penerapan Pedoman Akuntansi Rumah Sakit. Pedoman Akuntansi Rumah Sakit yang dikeluarkan Depertemen Kesehatan ini didasarkan pada Standar Akuntansi Keuangan yang dikeluarkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia.

Dasar penyusunan laporan keuangan RSUP Fatmawati adalah sebagai berikut :

- 1) Laporan Keuangan disajikan dalam rupiah penuh dan disusun atas dasar akrual dengan prinsip konsep biaya historis.
- 2) Laporan arus kas disusun atas dasar kas dengan metode langsung. Dan memperhitungkan deposito berjangka yang jatuh temponya tidak lebih dari tiga bulan dari tanggal perolehannya sebagai setara kas.
- 3) Periode akuntansi RSUP Fatmawati adalah dimulai 1 Januari sampai dengan 31 Desember tahun yang bersangkutan yang dalam hal ini sesuai dengan tahun anggaran pemerintah.

RSUP Fatmawati dalam pelaporan keuangannya menerapkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan nomor 45 tentang Pelaporan Keuangan Organisasi

Nirlaba, dimana hal ini sejalan dengan ketentuan yang diatur oleh Menteri Kesehatan yaitu Pedoman Akuntansi Rumah Sakit yang telah disebutkan di atas. Laporan Keuangan RSUP Fatmawati adalah Neraca, Laporan Aktivitas, Laporan Arus Kas, dan Catatan atas Laporan Keuangan, serta Laporan Kinerja (Terlampir Neraca Laporan Aktivitas dan Laporan Arus Kas untuk periode Januari s.d. Desember 2006 dan Semester I tahun 2007).

Laporan Keuangan RSUP Fatmawati diaudit oleh auditor eksternal yaitu Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Di samping itu juga dilakukan pengawasan dan pembinaan oleh instansi terkait yaitu Direktorat Jenderal Pelayanan Medik Departemen Kesehatan sebagai pembina teknis dan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Direktorat Jenderal Perbendaharaan Departemen Keuangan, sebagai pembina keuangan.

Laporan keuangan RSUP Fatmawati diserahkan kepada Direktorat Jenderal Pelayanan Medik Departemen Kesehatan untuk dikonsolidasikan dengan laporan keuangan atau laporan realisasi anggaran Departemen Kesehatan, karena merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan departemen tersebut sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan APBN.

3.2.6. Akuntabilitas Kinerja

Kinerja yang dinilai terbagi dalam tiga kategori yaitu kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja mutu pelayanan dan manfaat bagi masyarakat. Indikator kinerja dari masing-masing kategori tersebut serta hasil penilaian untuk RSUP Fatmawati untuk tahun 2006 adalah sebagai berikut :

Table 3.1.
Indikator Kinerja Keuangan RSUP Fatmawati

No.	INDIKATOR	BOBOT NILAI	HAPER	NILAI
1	Return On Investment (ROI)	3	8,91%	1,20
2	Cash Ratio (CAR)	3	140,45%	3,00
3	Current Ratio (CR)	3	425,38%	3,00
4	Collection Period (CP)	3	39,63	3,00
5	Perputaran Persediaan (PP)	2	21,46	2,00
6	Perputaran Total Aset (TATO)	2	54,51%	1,00
7	Rasio Modal Sendiri terhadap Total Aktiva	4	96,79%	2,70
	TOTAL	20,00		15,90

Tabel 3.2.
Indikator Kinerja Operasional RSUP Fatmawati

No.	INDIKATOR	BOBOT NILAI	HAPER	NILAI
A	Pertumbuhan Produktivitas			
A.1	Pertumbuhan Kunjungan Rawat Jalan per hari	2,00	1,01	0,80
A.2	Pertumbuhan Kunjungan Rawat Darurat per hari	2,00	1,04	0,80
A.3	Pertumbuhan Hari Perawatan (HP) Pasien Rawat Inap	2,00	1,07	1,20
A.4	Pertumbuhan Pemeriksaan Radiologi per hari	1,50	1,02	0,80
A.5	Pertumbuhan Pemeriksaan Laboratorium per hari	1,50	1,32	1,50
A.6	Pertumbuhan Operasi per hari	1,00	0,97	0,80

A.7	Pertumbuhan Kegiatan Rehab Medik/hari	1,00	0,89	0,40
B	Efisiensi			
B.1	Rasio Pasien Rawat Jalan dengan Dokter	1,00	15	0,50
B.2	Rasio Pasien Rawat Jalan dengan Perawat	1,00	15	0,50
B.3	Rasio Pasien Rawat Darurat dengan Dokter	1,00	11	1,00
B.4	Rasio Pasien Rawat Darurat dengan Perawat	1,00	5	1,00
B.5	Rasio Pasien Rawat Inap dengan Dokter	1,00	15	0,50
B.6	Rasio Pasien Rawat Inap dengan Perawat	1,00	5	1,00
B.7	Bed Occupancy Rate (BOR)	2,00	70	2,00
B.8	Average Length of Stay (AvLOS)	2,00	6,37	2,00
B.9	Bed Turn Over (BTO)	2,00	42	2,00
B.10	Turn Over Interval (TOI)	2,00	2,32	2,00
C	Pertumbuhan Daya Saing			
C.1	Sales Growth (SALG)	2,00	1,08	1,20
D	Pengembangan SDM			
D.1	Program Pendidikan dan Pelatihan	2,00	Ada program dilaksanakan sebagian	1,50
D.2	Penghargaan dan Sanksi	1,00	Ada program dilaksanakan sebagian	0,75
E	Penelitian dan Pengembangan			
E.1	Pengembangan Produk Baru bidang Pelayanan	2,00	Melaksanakan sepenuhnya	2,00
E.2	Pengembangan Sistem Manajemen	1,00	Program terlaksana	1,00
E.3	Peningkatan Penguasaan Teknologi	1,00	Baru melaksanakan sebagian	0,50
F	Administrasi			
F.1	Rancangan RBA	2,00	Tepat waktu	2,00
F.2	Laporan Triwulanan (Ketepatan)	2,00	Tepat waktu	2,00

F.3	Laporan Tahunan (Ketepatan)	2,00	Tepat waktu	2,00
	TOTAL	40,00		31,75

Tabel 3.3.
Indikator Kinerja Mutu Pelayanan dan Manfaat bagi Masyarakat
RSUP Fatmawati

No.	INDIKATOR	BOBOT NILAI	HAPER	NILAI
A	Mutu Pelayanan			
A.1	Emergency Response Time Rate	3,00	5 menit	3,00
A.2	Angka Kematian di Gawat Darurat (IGD)	3,00	1,54%	3,00
A.3	Angka Kematian \geq 48 jam (NDR)	3,00	26%	2,00
A.4	Angka Pasien Rawat Inap yg dirujuk	3,00	0,10%	3,00
A.5	Post Operative Death Rate	3,00	0,20%	3,00
A.6	Angka Infeksi Nosokomial	3,00	0,10%	3,00
A.7	Kecepatan pelayanan resep obat jadi	3,00	25 menit	2,00
A.8	Waktu tunggu sebelum operasi elektif	3,00	2 hari	2,00
B	Kepedulian Kepada Masyarakat			
B.1	Pembinaan kepada Puskesmas dan sarana kesehatan lain	1,00	Ada program dilaksanakan semua	1,00
B.2	Penyuluhan Kesehatan (PKMRS)	1,00	Ada program dilaksanakan semua	1,00
B.3	Rasio tempat tidur kelas III	1,00	50%	1,00
B.4	Pemanfaatan tempat tidur (BOR) kelas III	1,00	81%	1,00
B.5	Prosentase pasien tidak mampu	1,00	3,29%	0,00
C	Kepuasan Pelanggan			
C.1	Penanganan Komplain	2,00	Ada program dilaksanakan semua	1,00
C.2	Lama waktu tunggu di poliklinik	2,00	30 menit	1,50
C.3	Kemudahan pelayanan	2,00	Ada petunjuk lengkap	2,00
D	Kepedulian terhadap Lingkungan			

D.1	Kebersihan Lingkungan	2,5	SOP dilaksanakan	2,50
D.2	Hasil uji AMDAL	2,5	Ada tindak lanjut sampai selesai	2,50
	TOTAL	40,00		34,50

Maka tingkat kesehatan RSUP Fatmawati pada tahun 2006 adalah :

Indikator Kinerja Keuangan	:	15,90
Indikator Kinerja Operasional	:	31,75
Indikator Kinerja Mutu Pelayanan dan Manfaat Masyarakat	:	34,50
Jumlah	:	82,15

Dengan demikian tingkat kesehatan RSUP Fatmawati masuk golongan AA (sehat).

3.3. Ketentuan Perpajakan Terkait dengan BLU

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 16 tahun 2000 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang nomor 6 tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (selanjutnya disebut UU KUP tahun 2000), pada pasal 1 angka (1) dan (2) berbunyi sebagai berikut :

Pasal 1

Dalam Undang-Undang ini yang dimaksud dengan :

- (1) Wajib Pajak adalah orang pribadi atau Badan yang menurut ketentuan perpajakan perundang-undangan perpajakan ditentukan untuk melakukan kewajiban perpajakan, termasuk pemungut pajak atau pemotong pajak tertentu.
- (2) Badan adalah sekumpulan orang dan atau modal yang merupakan kesatuan baik yang melakukan usaha maupun yang tidak melakukan usaha yang meliputi perseroan terbatas, perseroan komanditer, perseroan lainnya, badan usaha milik Negara atau Daerah dengan nama dan dalam bentuk apapun, firma kongsi, koperasi, dana pensiun, persekutuan, perkumpulan, yayasan, organisasi massa, organisasi sosial politik, atau organisasi yang sejenis, lembaga, bentuk usaha tetap, dan bentuk badan lainnya.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 17 tahun 2000 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang nomor 7 tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan (selanjutnya disebut UU PPh tahun 2000), pada pasal 1 dan pasal 2 ayat (1), (2), dan (3) berbunyi sebagai berikut :

Pasal 1

Pajak Penghasilan dikenakan terhadap orang pribadi atau perseorangan dan badan berkenaan dengan penghasilan yang diterima atau diperoleh selama satu tahun pajak.

Pasal 2

- (1) Yang menjadi Subjek Pajak adalah :
 - a. 1) orang pribadi
 - 2) warisan yang belum terbagi sebagai satu kesatuan, menggantikan yang berhak;
 - b. badan:
 - c. bentuk usaha tetap.
- (2) Subjek Pajak terdiri dari Subjek Pajak dalam negeri dan Subjek Pajak luar negeri.
- (3) Yang dimaksud Subjek Pajak dalam negeri adalah :
 - a. orang pribadi yang bertempat tinggal di Indonesia atau orang pribadi yang berada di Indonesia lebih dari 183 (seratus delapan puluh tiga) hari dalam jangka waktu 12 (duabelas) bulan, atau orang pribadi yang dalam suatu tahun pajak berada di Indonesia dan mempunyai niat untuk bertempat tinggal di Indonesia;
 - b. badan yang didirikan atau bertempat kedudukan di Indonesia;
 - c. warisan yang belum terbagi sebagai satu kesatuan menggantikan yang berhak.

Penjelasan pasal 2 ayat (1) huruf b UU PPh tahun 2000 menyatakan :

Sebagaimana diatur dalam Undang-Undang tentang Ketentuan Umum dan Tatacara Perpajakan, pengertian Badan adalah sekumpulan orang dan atau modal yang merupakan kesatuan baik yang melakukan usaha maupun yang tidak melakukan usaha yang meliputi perseroan terbatas, perseroan komanditer, perseroan lainnya, badan usaha milik Negara atau Daerah dengan nama dan dalam bentuk apapun, firma kongsi, koperasi, dana pensiun, persekutuan, perkumpulan, yayasan, organisasi massa, organisasi sosial politik, atau organisasi yang sejenis, lembaga, bentuk usaha tetap, dan bentuk badan lainnya, termasuk reksadana. Dalam Undang-undang ini (lihat

huruf c berikut), bentuk usaha tetap ditentukan sebagai Subjek Pajak tersendiri, terpisah dari badan. Oleh karena itu, walaupun perlakuan perpajakannya dipersamakan dengan Subjek Pajak badan, untuk pengenaan Pajak Penghasilan, bentuk usaha tetap mempunyai eksistensi tersendiri dan tidak termasuk dalam pengertian badan.

Badan Usaha Milik Negara dan Daerah merupakan Subjek Pajak tanpa memperhatikan nama dan bentuknya, sehingga setiap unit tertentu dari badan Pemerintah, misalnya lembaga, badan, dan sebagainya yang dimiliki oleh Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah yang menjalankan usaha atau melakukan kegiatan untuk memperoleh penghasilan merupakan Subjek Pajak.

Unit tertentu dari badan pemerintah yang memenuhi kriteria berikut tidak termasuk sebagai Subjek Pajak, yaitu :

- 1) dibentuk berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;**
- 2) dibiayai dengan dana yang bersumber dari APBN atau APBD;**
- 3) penerimaan lembaga tersebut dimasukkan dalam anggaran Pemerintah Pusat atau Daerah; dan**
- 4) pembukuannya diperiksa oleh aparat pengawasan fungsional negara.**

Sebagai Subjek Pajak, perusahaan reksadana baik yang berbentuk perseroan terbatas maupun bentuk lainnya termasuk dalam pengertian badan.

Dalam pengertian perkumpulan termasuk pula asosiasi, persatuan, perhimpunan, atau ikatan dari pihak-pihak yang mempunyai kepentingan yang sama.

3.4. Konsep Badan Layanan Pemerintah di Negara Lain

Satuan-satuan kerja pemerintah yang melaksanakan tugas operasional pelayanan publik (seperti layanan kesehatan, pendidikan, pengelolaan kawasan, lisensi, dan penyiaran) dapat beroperasi lebih efektif bila dijalankan dengan profesional, dan dibedakan dari fungsi pemerintah sebagai regulator dan penentu kebijakan. Praktik ini telah berkembang luas di manca negara berupa upaya pengagenan (*agencification*) aktivitas yang tidak harus dilakukan oleh birokrat murni, tetapi berpotensi lebih efektif dan efisien bila diselenggarakan oleh instansi yang dikelola ala bisnis (*business like*).

Suatu *study* yang diselenggarakan oleh *Organisation for Economic Co-operation and Development* (selanjutnya disebut OECD) tertuang dalam laporan *Distributed Public Governance: Agencies, Authorities, and Other Government Bodies* (2002) memberikan informasi dan analisis komparatif mengenai *distributed public governance* dan untuk menelaah permasalahan mengenai penatakelolaan (*governance*) *arm's-length government bodies* pada sembilan negara anggota OECD, yaitu Kanada, Perancis, Jerman, Belanda, Selandia Baru, Spanyol, Swedia, Inggris, dan Amerika Serikat.

Study ini memberikan batasan dan karakteristik atas bentuk-bentuk *agencies, authorities, and other government bodies*, antara lain berdasarkan⁷⁹ :

- 1) *Organisationally, these bodies have usually been created by:*
 - a. *isolating structures within ministerial departments and providing them with a quasi-contractual relationship with top hierarchy of the ministry; or*
 - b. *separating them institutionally from traditional, vertically integrated ministries; and/or*
 - c. *providing them with a complete or partially legal identity separate from that of the state.*

- 2) *As a result of this organisational and/or legal "separateness", they are all characterized by some or all of the following features :*
 - a. *A top government structure differentiated from traditional, vertically integrated ministries. They usually report directly to the minister, the chief executive of the ministry, and sometime to the head of government or the whole of cabinet.*
 - b. *A differentiated control. Partially or completely relaxed management, financial, and personnel rules that usually apply to traditional, vertically integrated ministries.*
 - c. *Management autonomy. Senior management could make decision concerning the overall organisation, financial, and personnel management of the entity without the constant involvement or need for approval by in line minister or ministry.*

⁷⁹ OECD, *Distributed Public Governance: Agencies, Authorities, and Other Government Bodies*, 2002, hlm 12-20.

- 3) *Reasons for their creation*
 - a. *Improving the efficiency and effectiveness of government entities with specialized functions.*
 - b. *Improving the legitimacy and expertise of decision-making.*
 - c. *The “hidden” set of reasons for their creation (particular political circumstance; to pay off political allies, to create power bases for specific factions, etc.)*

Berikut ini diuraikan hasil *study* dari negara Belanda dan Inggris sebagai bahan perbandingan.

3.4.1. Agencies, Authorities, and Other Government Bodies di Belanda

Belanda mengenal dua jenis badan yang masuk dalam kategori *study* tersebut yaitu *agency* dan *independent administrative body* (ZBO). *Agency* adalah jasa pelayanan dalam suatu kementerian (*ministry*) yang dibedakan secara administratif dan manajemen keuangannya, sedangkan pertanggungjawaban ke kementerian induk tetap berlaku. *Agency* berorientasi pada hasil dan kombinasi antara pendapatan dengan biaya, dimonitor berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan dan anggaran ditetapkan berdasarkan kinerja juga biayanya. Sedangkan ZBO berada di bawah *public law* bukan bagian dari suatu kementerian tetapi masih termasuk dalam bagian *public sector*.⁸⁰ Melihat penjelasan bentuk *agency* dan ZBO tersebut di atas, maka *agency* akan dikupas lebih lanjut karena *agency* lebih mirip dengan BLU. Perlu diketahui Belanda menerapkan *integrated commitment-cash accounting* dan *accrual accounting* hanya diterapkan pada *agency* dan ZBO.

Agency dibentuk dengan fokus untuk memberikan (1) produk atau jasa yang lebih murah; (2) produk atau jasa yang lebih berkualitas; dan (3) organisasi yang

⁸⁰ *Ibid.*, hlm 113.

lebih berkualitas. Aspek yang ketiga merupakan bentuk pengendalian manajemen dari pemerintahan pusat. Di Belanda, prosedur dan aturan pertanggungjawaban dari *professional ministry, the Ministry of Finance, the Netherlands Chamber of Audit, dan the State-General* diatur dalam *Government Accounting Act*. Pembentukan *agency* dan ZBO diatur dalam salah satu pasal dari *Government Accounting Act*, yang menyebutkan pendirian semua bentuk-bentuk privatisasi dilakukan atas persetujuan Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri. Syarat-syarat yang harus dipenuhi adalah⁸¹ :

- Memiliki model manajemen yang jelas; mencakup peran dan tanggung jawab.
- Memiliki indikator pengukuran barang, jasa, dan kualitas.
- Menjelaskan proses operasional; siklus perencanaan dan pengawasan intern, mengidentifikasi barang dan jasa, serta *cost price* yang akan diterapkan.
- Membuat *cost-price model* atas barang dan jasa, yang mencerminkan biaya yang efektif.
- Mengembangkan sistem yang efisien dengan menetapkan indikator kinerja sejak awal.
- Memiliki siklus perencanaan dan pengendalian internal yang berorientasi pada hasil (*result oriented*) dan menyelaraskan dengan siklus perencanaan dan pengendalian eksternal yaitu kementerian induknya.
- Memformulasikan kebijakan terkait dengan risiko yang akan dihadapi.
- Membuat Neraca Pembukaan.

⁸¹ Ibid., hlm 120-121.

- Membuat perencanaan manajemen keuangan yang mendukung *result oriented management model* yang diterapkan.
- Memiliki pernyataan persetujuan dari akuntan, sebagai salah satu syarat yang diminta oleh *The Lower Chamber*.
- Melakukan percobaan pelaksanaan *result oriented management model* untuk memastikan keakuratan barang dan jasa yang teridentifikasi dalam siklus perencanaan dan pengawasan baik internal maupun eksternal.
- Sudah melaksanakan percobaan penggunaan *accrual accounting* untuk menghindari masalah-masalah keuangan yang mungkin akan timbul.

Agency adalah bagian dari kementerian. Penunjukan manajer eksekutif dilakukan oleh Sekretaris Jenderal dari kementerian tersebut. Tingkat penggajian sama dengan yang berlaku dalam kementerian tersebut. Sistem penggajian dan tunjangan merupakan informasi publik.

Agency mendapat *lump sum budget* dari *parent ministry*. Manajemen didasarkan pada output, dan diharapkan dapat menutup semua biaya dari hasil penjualan barang dan jasa. Karena merupakan bagian dari kementerian, maka komunikasi dengan Parlemen dilakukan melalui kementerian induknya, yaitu mengenai penganggaran dan pertanggungjawaban *agency* yang merupakan bagian dari anggaran dan pertanggungjawaban kementerian induk.

Sistem pelaporan *agency* adalah bagian dari sistem pelaporan dan pengendalian kementerian induknya. Menteri Keuangan memiliki peran mensupervisi kementerian lain berkaitan dengan pembuatan dan implementasi anggaran, akuntansi, dan pengendalian anggaran.

Kinerja *agency* dimonitor secara tahunan dengan menerapkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. *Agency* membuat perencanaan strategik dan perencanaan bisnis, yang dijadikan sebagai acuan penilaian kinerja *agency* tersebut.

3.4.2. *Agencies, Authorities, and Other Government Bodies* di Inggris

Inggris memiliki beberapa bentuk "*public agencies*" yaitu termasuk⁸² :

- *Ministries*;
- *Executive agencies*;
- *Non-departmental public bodies*;
- *Nationalised industries and other public corporations*;
- *Local government bodies*;
- *The National Health Services*.

Study ini menelaah mengenai *executive agency* dan *non-departmental public bodies*, *executive agency* lebih mendekati pada BLU maka berikut akan diuraikan mengenai *executive agency* (selanjutnya disebut *agency*).

Pendorong utama pembentukan *agency* di Inggris adalah adanya kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik. *Agency* beroperasi dalam departemen induk, dan dapat diartikan sebagai unit usaha yang otonomi (*autonomous business unit*). Sebagian besar *agency* memberikan jasa (baik kepada publik atau kepada penyedia jasa lainnya) atau berfungsi sebagai *regulator*.

Agency dipimpin oleh *chief executive* yang ditunjuk oleh menteri untuk jangka waktu tertentu. Sebagian besar pegawai adalah *civil servants* dan berlaku

⁸² Ibid., hlm 209.

aturan kepegawaian yang sama dengan kementerian/departemennya. Menteri tidak membutuhkan persetujuan parlemen untuk menunjuk dan memberhentikan *chief executive* dan staf *agency* lainnya. Sebagian besar kementerian yang bertanggung jawab atas suatu *agency* memiliki sumber independen untuk memberikan saran-saran strategik untuk kepentingan kinerja *agency*, pihak independen ini dapat pegawai internal maupun dari kalangan profesional eksternal.

Sistem remunerasi pimpinan *agency* di-*disclose* dalam laporan keuangan. Gaji dan tunjangan yang dibayarkan berbeda-beda sesuai dengan ukuran dan pentingnya *agency* tersebut.

Agency umumnya dibiayai oleh departemen induknya. Tetapi diharapkan untuk memperoleh penggantian penuh atas biaya-biaya yang dikeluarkan dari para pengguna jasanya dan memiliki target-target yang merefleksikan hal ini.

Agency beroperasi dalam konteks dokumen kerangka kerja mereka. Dokumen ini berisi elemen-elemen penting mengenai kebijakan dan sumber daya serta hubungan dan pertanggungjawaban antara *chief executives*, menteri terkait, sekretaris departemen, *Treasury team* dan departemen lain, *agency* dan organisasi lainnya dengan mana *agency* tersebut akan berhubungan. Dokumen kerangka kerja ini harus disetujui oleh *Cabinet Office* dan *Treasury ministers*.

Target-target kementerian dari suatu *agency* dibuat oleh menteri departemen yang bertanggung jawab, dan untuk tahun awal berdirinya harus disetujui oleh *Cabinet Office* dan *Treasury ministers*. Target tersebut diumumkan di Parlemen sebelum tahun anggaran dimulai. Walaupun setiap *agency* mempunyai target masing-masing sesuai dengan spesifikasi usahanya, tetapi semua target bertujuan untuk : (1) meningkatkan kinerja; (2) berfokus pada kebutuhan konsumen; (3)

mendorong peningkatan efisiensi; (4) meningkatkan kualitas layanan; (5) meningkatkan *value for money*; (6) meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.

Agency harus menyiapkan dan menerbitkan rencana korporasi dan bisnis, yang harus disetujui oleh *Cabinet Office* dan *Treasury ministers*. Rencana korporasi dan bisnis harus memuat target yang didasarkan pada: (1) kinerja keuangan; (2) volume output; (3) kualitas jasa; dan (4) efisiensi.

Semua *agency* harus membuat *annual reports and accounts* dan dipresentasikan kepada Parlemen, setelah sebelumnya diaudit oleh *Comptroller and Auditor General (the head of UK National Audit Office)*. Laporan tersebut harus memuat; (1) tujuan *agency*; (2) review tahunan atas aktivitas; (3) kinerja dibandingkan dengan target; (4) ikhtisar kinerja dibandingkan dengan *Service First Standards* untuk *agency* yang melayani masyarakat secara langsung; (5) informasi atas aktivitas komersial; dan (6) informasi mengenai strategi yang akan datang.

Setiap lima tahun, *agency* akan direview oleh departemen induk dengan berkonsultasi dengan semua *stakeholder*, review tersebut dilakukan dengan melihat kinerja masa lalu dan memberikan rekomendasi untuk status selanjutnya, jika status *agency* tersebut tetap beroperasi maka rekomendasi yang diberikan menyangkut perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan. Review harus disetujui oleh *Cabinet Office* dan *Treasury ministers*.

Menteri departemen induk berkewajiban menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai *agency* yang diajukan oleh Parlemen, dibantu dan didukung oleh *agency* yang bersangkutan. *Chief executive* atau *director-general* dari *agency* dapat dipanggil oleh *Public Accounts Committee* atau *Parliamentary Select Committee*.

Agency yang memberikan jasa langsung kepada masyarakat harus membuat *Charter Statement* yang berisi standar pelayanan yang diharapkan oleh dunia usaha dan masyarakat. Standar layanan biasanya berfokus pada target kinerja strategik yang telah ditetapkan oleh menteri untuk masing-masing departemen dan *agency*.

