MEMAHAMI FAKTOR KEGAGALAN IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD)

NOVEZA DARHAYATI

11917108

Tesis diajukan sebagai syarat untuk meraih gelar Magister Komputer

Konsentrasi Sistem Informasi Enterprise

Program Studi Magister Teknik Informatika

Program Pascasarjana Fakultas Teknologi Industri

Universitas Islam Indonesia

2018

Lembar Pengesahan Pembimbing

MEMAHAMI FAKTOR KEGAGALAN IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD)

NOVEZA DARHAYATI
11917108

Yogyakarta, Maret 2018

Pembimbing

Fathul Wahid, S.T.,M.Sc., Ph.D.

Lembar Pengesahan Penguji

MEMAHAMI FAKTOR KEGAGALAN IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD)

NOVEZA DARHAYATI
11917108

Yogyakarta, Maret 2018

Tim Penguji,

Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.
Ketua

Dr. Andri Setiawan, S.T., M.Sc.
Anggota I

Dr. R. Teduh Dirgahayu, S.T., M.Sc.
Anggota II

Mengetahui,
Ketua Program Pascasarjana Fakultas Teknologi Industri
Universitas Islam Indonesia

Dr. R. Teduh Dirgahayu, S.T., M.Sc.

Abstrak

MEMAHAMI FAKTOR KEGAGALAN IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD)

Implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan pada badan layanan umum daerah di rumah sakit umum daerah sering kali mengalami kegagalan. Kegagalan implementasi sistem mempengaruhi proses pengelolaan keuangan dan efektifitas pelayanan pada masyarakat. Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji setiap faktor permasalahan yang muncul menjadi penyebab kegagalan dan memberikan solusi yang tepat untuk permasalahan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan pada rumah sakit. Penelitian ini dilakukan di tiga rumah sakit umum daerah type c yang sudah menjadi badan layanan umum daerah. Tiga rumah sakit memiliki karekteristik yang berbeda-beda, mulai dari Peraturan daerah, budaya kerja, lingkungan, sampai dengan kebijakan-kebijakan yang diterapkan pada rumah sakit. Dari permasalahan yang ada kemudian dikelompokkan menjadi domain masalah yang paling sering muncul dan solusi yang telah diterapkan untuk setiap permasalahan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode *retrospektif* berupa pengamatan terhadap peristiwa-peristiwa yang telah terjadi dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubugan dengan penyebab terjadinya kegagalan implementasi sistem informasi dan persamaan serta perbedaan permasalahan dan solusi untuk setiap rumah sakit berdasarkan perbedaan karakteristik setiap rumah sakit umum daerah. Pada tahap analisis data peneliti menggunakan metode *sensemaking* dan untuk validasi data dan informasi peneliti menggunakan *triangulasi*. Hasil penelitian ini dapat menjelaskan apa saja faktor penyebab kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah pada rumah sakit umum daerah dan apa saja solusi yang tepat untuk setiap permasalahan yang muncul.

Kata kunci : Masalah sistem informasi, rumah sakit umum daerah, badan layanan umum daerah, *Sensemaking*.

Abstract

UNDERSTANDING IMPLEMENTATION FAILURE FACTORS OF FINANCIAL MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM OF THE GENERAL REGIONAL SERVICES (BLUD) ON REGIONAL HOSPITAL (RSUD)

Financial management information systems implementation at general regional service agencies in regional hospitals often encountred failures. The failure of system implementation affects the process of financial management and the effectiveness of service to the community. Thus study was conducted to examine every factors that emerged to be the cause of the failure and provide the right solution to the problem of implementation of financial management information system at the hospital. Research was conducted in three regional hospitals of type C which has become a general regional service agencies. Three hospitals that have different characteristics, ranging from local regulations, work culture, the environment, to the policies applied to the hospital. Of the existing problems then grouped into the domains of the most common problems and solutions that have been applied to each problem. The method used in this study is a retrospective method of observation of events that have occurred with the aim to identify factors related to the cause of the failure of the implementation of information systems and equations as well as differences in problems and solutions for each hospital based on differences in each regional hospital characteristic. In the data analysis stage the researcher uses sensemaking method and for validation of the data and the information the researcher uses triangulation. The results of this study can explain what are the factors causing the failure of the financial management information systems implementation of general regional service agencies at general hospitals and what are the appropriate solutions to any problems that arise.

Keywords: Problem information system, local public hospital, general regional service agency, Sensemaking.

Pernyataan Keaslian Tulisan

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini merupakan tulisan asli dari penulis, dan tidak berisi material yang telah diterbitkan sebelumnya atau tulisan dari penulis lain terkecuali referensi atas material tersebut telah disebutkan dalam tesis. Apabila ada kontribusi dari penulis lain dalam tesis ini, maka penulis lain tersebut secara eksplisit telah disebutkan dalam tesis ini.

Dengan ini saya juga menyatakan bahwa segala kontribusi dari pihak lain terhadap tesis ini, termasuk bantuan analisis statistik, desain survei, analisis data, prosedur teknis yang bersifat signifikan, dan segala bentuk aktivitas penelitian yang dipergunakan atau dilaporkan dalam tesis ini telah secara eksplisit disebutkan dalam tesis ini.

Segala bentuk hak cipta yang terdapat dalam material dokumen tesis ini berada dalam kepemilikan pemilik hak cipta masing-masing. Apabila dibutuhkan, penulis juga telah mendapatkan izin dari pemilik hak cipta untuk menggunakan ulang materialnya dalam tesis ini.

Yogyakarta, Maret 2018



Noveza Darhayati, S.T.

Daftar Publikasi

"**Tidak ada publikasi yang menjadi bagian dari tesis**"

Halaman Kontribusi

“Tidak ada kontribusi dari pihak lain”

Halaman Persembahan

Alhamdulillaahi robbil'aalamiin
Penelitian tesis ini saya persembahkan untuk,

Para Orang tuaku,
Alm. Mama Zaharawati tercinta dan Ayah M. Dahari
Mama Yusna Siti Hardjanti dan Papa Uud Riyanto
Papa Gunadi Wibisono
Yang tak pernah lelah mendoakan dan memberikan support dan restunya kapada saya.

Untuk para Guruku dan Dosenku
Khususnya Bapak Fathul Wahid yang saya kagumi, Bapak R. Teduh Dirgahayu, Bapak Wing,
Bapak Yudi, Bapak Hendrik, Bapak Andri, Ibu Cicie, Ibu Izzi, Ibu Lizda, Ibu Elisa dan Lainnya
Terima kasih sudah memberikan banyak ilmu, pencerahan dan inspirasi kepada saya.

Untuk para sahabat Magister Teknik Informatika Khususnya angkatan IV
Terimakasih Sahabat, tetap saling support yang tak henti sampai akhir, kalian memang istimewa.

Para Staf MI-FTI UII
Pak Jerri, Mbak Dhatik, Mbak Rina, Mbak Fani, Mas Taufiq, Mas Yoga, Mbak Vita, Mbak Diah
Terima kasih sudah membantu dan memberikan layanan excellent kepada kami.

Untuk Saudara dan Keluargaku
Adik-adikku, Mar, Des, Laila dan Mbak Devi, terima kasih banyak atas do'a dan dukungannya.

Untuk Almamaterku
UII Yogyakarta, UAD Yogyakarta, STMIK AKAKOM Yogyakarta
Aku bangga menjadi bagian darimu.

Spesial Untuk Suamiku - Imamku
Niza Wibana Tito
Yang selalu sabar mendampingi dalam segala situasi, penyemangat dan pendukung yang super hebat
I love You.

Kata Pengantar

Assalamu'alaikum Wr. Wb.
Alhamdulillahirobbil 'alaimin.

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayat, serta karunia kepada penulis, sehingga penelitian tesis ini akhirnya dapat terselesaikan. Tak lupa shalawat serta salam penulis haturkan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW, yang telah menyampaikan dan mengajarkan kebaikan bagi umat manusia di dunia. Penelitian panjang dan penuh perjuangan untuk tesis ini tentang memahami faktor kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (BLUD) pada rumah sakit umum daerah (RSUD) akhirnya dapat diselesaikan dengan baik, meskipun masih belum sempurna. Banyak hal baru yang penulis dapatkan selama melakukan penelitian ini, tidak hanya masalah implementasi sistem informasi, tetapi semua hal yang berkaitan dengan sumber masalah yang menjadikan penulis banyak belajar untuk dapat memahami permasalahan dari segala sisi, masalah kebijakan dan peraturan-peraturan pemerintah, karakteristik informan dan metode dalam melakukan pendekatan sensemaking.

Pada proses pengerjaan penelitian ini, penulis banyak menerima dukungan serta bantuan dari berbagai pihak hingga penelitian ini dapat terselesaikan. Maka dari itu pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada:

1. Alm. Mama tercinta dan ayah, atas restu dan doanya.

2. Kakak, adik dan semua keluarga, atas semua dukungannya.

3. Nandang Sutrisno, SH., LL.M., M.Hum., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

4. Imam Djati Widodo, Dr. M.Eng.Sc. Dekan Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

5. Dr. R. Teduh Dirgahayu, S.T., M.Sc. selaku Direktur Program Pascasarjana, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

6. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing pada penelitian tesis ini. Terimakasih atas segala kesabaran, perhatian dan kepeduliannya dalam membimbing, beliau

mengajarkan banyak hal, tidak hanya bagaimana cara menyelesaikan penelitian tetapi bagaimana menghadapi banyak hal dalam kehidupan dan menjadi pribadi yang tangguh, sungguh beliau Dosen yang hebat luar biasa.

7. Semua dosen-dosen dan staf di Program Magister Teknik Informatika, Program Pascasarjana, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

8. Seluruh teman-teman seperjuangan angkatan IV.

9. Serta semua pihak yang membantu namun tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penelitian tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan kemampuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu penulis akan selalu mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk membantu penulis melakukan penelitian lebih baik lagi dikemudian hari. Penulis berharap agar penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan dapat dijadikan sebagai suatu referensi yang berguna dalam dunia Pendidikan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, Maret 2018
Penulis

Ttd

Noveza Darhayati
Nim. 11917108

DAFTAR ISI

Lembar Pengesahan Pembimbing i
Lembar Pengesahan Penguji ii
Abstrak iii
Abstract iv
Pernyataan Keaslian Tulisan v
Daftar Publikasi viii
Halaman Kontribusi ix
Halaman Persembahan viii
Kata Pengantar ix
Daftar Isi xi
Daftar Tabel xiiii
Daftar Gambar xiii

BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 3
1.3 Batasan Masalah 3
1.4 Tujuan Penelitian 4
1.5 Manfaat Penelitian 4
BAB II 6
LANDASAN TEORI 6
2.1. Tinjauan Pustaka 6
2.1.1 Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan BLUD pada RSUD 6
2.1.2 Memahami Kegagalan Implementasi Sistem Informasi 7

2.1.3 Faktor Penyebab Kegagalan Sistem Informasi 11
BAB III 15
METODOLOGI PENELITIAN 15
3.1. Langkah Penelitian 15
3.1.1 Langkah Penelitian Retrospektif *(retrospectie study)* 15
3.1.2 Jenis Penelitian 17
3.1.3 Lokasi dan Waktu Penelitian 18
3.1.4 Teknik Pengumpulan Data 20
3.2 Analisis Data 27
3.3 Validitas Data dan Informasi 28
BAB IV 30
HASIL PENELITIAN 30
4.1. Rekam Jejak Implementasi Sistem Informai Pengelolaan Keuangan BLUD di RSUD 30
4.2. Temuan Penelitian 31
4.3. Penjelasan bentuk masalah yang teridentifikasi 33
4.3.1 Pemilik 34
4.3.2 Manajemen 37
4.3.3 Proses Bisnis 40
4.3.4 SDM 41
4.3.5 Data 42
4.3.6 Integrasi sistem 43
4.3.7 Teknologi 44
BAB V 65
KESIMPULAN DAN SARAN 65
5.1 Kesimpulan 65
5.2 Saran 69
Daftar Pustaka 70
Lampiran 72

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Kode Aspek Pertanyaan Wawancara..... 23
Tabel 3.2. Sumber Rujukan Pertanyaan 23
Tabel 3.3. Tabel Dokumen 25
Tabel 3.4. Tabel Informan Penelitian 27
Tabel 4.1. Tabel Identifikasi dan Kemunculan Masalah Untuk Tiap Konteks Implementasi. 35
Tabel 4.2. Tabel Masalah dan Solusi..... 46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Jenis Masalah sistem informasi 10
Gambar 3.1. Trigulasi Sumber. 29
Gambar 3.2. Trigulasi Teknik..... 29
Gambar 4.1 Kaitan antar masalah..... 29

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai organisasi yang bergerak dalam pelayanan publik, memanfaatkan sistem informasi (SI) yang dirancang khusus untuk memaksimalkan kinerja dan meningkatkan mutu pelayanan. Kemajuan teknologi informasi yang pesat serta potensi pemanfaatanya secara luas, membuka peluang bagi pengaksesan, pengelolaan dan pendayagunaan informasi dalam skala besar secara cepat dan akurat. Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sebagai salah satu agen pemerintah dalam pelayanan publik dituntut untuk mampu menciptakan proses kerja yang lebih dinamis melalui SI.

Selain menjadi salah satu strategi peningkatan mutu pelayanan publik secara efektif dan efisien, penerapan SI juga merupakan kendali manajemen yang dibangun dan diimplementasikan untuk mendukung penerapan pola pengelolaan keuangan BLUD yang fleksibel sesuai dengan amanat UU No.11 Tahun 2008 tentang informasi dan transaksi elektronik serta PP Nomor 82 Tahun 2012 tentang penyelenggaraan informasi dan transaksi elektronik. Pada prakteknya, proses implementasi SI tidak jarang menemui kegagalan. Dalam beberapa kasus yang terjadi di BLUD pada RSUD, beberapa faktor baik dari segi teknis maupun non teknis menjadi penyebab kegagalan implementasi SI.

Menurut Curry (2002), kegagalan implementasi sistem informasi dalam proses bisnis organisasi bukan hanya faktor teknis namun lebih kepada permasalahan non-teknis seperti faktor manusia, proses dan kerja organisasi. Pendapat lainnya berasal dari Ammenwerth et al., (2003) dalam Setiaji dan Wahid (2015), banyak tantangan yang harus

dihadapi selama proses implementasi, yang berkontribusi pada peningkatan peluang kegagalan.

Berdasarkan data implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD dari beberapa RSUD di Indonesia pada tahun 2015 sampai 2016, 10 (sepuluh) persen mengalami kegagalan mutlak, 70 (tujuh puluh) persen mengalami kegagalan parsial dan selebihnya adalah implementasi yang berhasil (Syncore Indonesia, 2016). Pada penelitian terdahulu Tito (2016), menemukan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan pada lima RSUD, permasalahan yang muncul adalah masalah pemilik, manajemen, proses bisnis, SDM, data, integarasi sistem dan teknologi dan masalah yang umum terjadi adalah masalah sumber daya manusia, data dan integrasi sistem, permasalahan ini yang kemudian menjadi faktor penyebab kegagalan implementasi SI sehingga mempengaruhi kinerja rumah sakit umum daerah.

Pada penelitian ini penulis mengkaji faktor-faktor penyebab kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan (SIPK) BLUD. Dengan mengambil sampel dari beberapa kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD pada RSUD, diharapkan dapat membantu menemukan pola dalam memahami faktor kegagalan. Pembahasan detil mengenai kegagalan implementasi mengungkap banyak hal yang dapat dijadikan acuan untuk membangun atau mengembangakan sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD dengan lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk memetakan faktor-faktor permasalahan kegagalan implementasi sistem informasi, faktor penyebab serta solusinya. Hasil dari penelitian ini akan dijadikan pedoman untuk implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD pada RSUD di masa yang akan datang sehingga kegagalan implementasi sistem informasi dapat diantisipasi. Penelitian ini penting, mengingat literatur untuk implementasi sistem

informasi yang gagal masih sangat jarang, terutama yang berkaitan dengan SIPK BLUD di RSUD.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dari permasalahan kegagalan implementasi SI pengelolaan keuangan maka penulis merumuskan masalah:

a. Bagaimana memahami faktor-faktor yang mempegaruhi kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD di RSUD tipe C?
b. Hal apa saja yang telah diterapkan sebagai solusi mengatasi kegagalan tersebut?

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka diperlukan batasan masalah. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Objek penelitian dilakukan di BLUD pada tiga RSUD tipe C di Indonesia, RSUD tipe C dipilih karena merupakan rujukan pertama dari fasilitas kesehatan satu yaitu PUSKESMAS yang dimiliki oleh pemerintah daerah setempat dengan kompleksitas permasalahan yang lebih sederhana dibandingkan tipe B dan A.

b. Kegagalan yang dianalisis adalah kegagalan parsial dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD pada RSUD tipe C, dimana kegagalan ini tidak mutlak, masih memungkinkan dilakukan perbaikan sehingga hasil yang didapat sesuai keinginan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan pada penelitian ini adalah mengasilkan temuan yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan implementasi secara lebih detil sehingga dapat menggambarkan hubungan dan pengaruh antar permasalahan yang ada dan solusi yang diterapakan. Setiap permasalahan dipetakan menjadi beberapa kelompok permasalahan demi memudahkan pencarian solusi yang sesuai dengan permasalaan yang ada, agar kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD pada RSUD dapat diantisipasi. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan sebagai solusi untuk mengatasi permasalahan implementasi SIPK BLUD di RSUD.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini mempunyai dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Bagi manfaat teoritis diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang bagaimana memahami dan mengantisipasi kegagalan implementasi sistem informasi. Berdasarkan faktor-faktor penyebab kegagalan yang ada, diharapkan dapat membantu menyusun strategi dan memperbaiki pola implementasi, serta dapat memperjelas penelitian sebelumnya. Sementara bagi manfaat praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemaparan faktor kegagalan implementasi sistem informasi secara lebih detil sehingga dapat mempermudah pencarian referensi dalam mengantisipasi permasalahan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan khususnya BLUD di RSUD tipe C.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat meminimalisir masalah kegagalan implementasi dan dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.

a. Bagi pemerintah

   Dapat memberikan gambaran faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan pada BLUD di beberapa RSUD di Indonesia.

b. Bagi objek penelitian

   Memberikan kontribusi bagi RSUD, berkaitan dengan faktor-faktor mempengaruhi kegagalan implementasi.

c. Bagi peneliti lain

   Penelitian juga diharapkan dapat memberikan informasi tambahan atau pembanding bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian berikutnya.

BAB II
LANDASAN TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1 Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan BLUD pada RSUD

Berdasarkan Undang-undang No.44 tahun 2009, pasal 7 dan pasal 20 tentang Rumah Sakit, maka seluruh rumah sakit milik pemerintah pusat/daerah wajib dikelola dengan menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD. Karena itu, RSUD diharuskan menyusun laporan keuangan berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK), sesuai peraturan Permendagri No.61 tahun 2007 pada pasal 116 dan 117 tentang akuntansi dan pertanggung jawaban keuangan BLUD. Pertanggung jawaban atas pengelolaan keuangan dan pelayanan akan disusun dan dilaporkan berdasarkan laporan kinerja (Mentri Dalam Negeri , 2007).

Sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD yang diterapkan pada RSUD dirancang sesuai dengan rencana dalam usaha menyajikan informasi yang akurat, tepat waktu dan sesuai kebutuhan. Penerapan SIPK sangat menunjang proses fungsi-fungsi manajemen dan pengambilan keputusan dalam memberikan pelayanan kesehatan di RSUD (Mentri Keuangan, 2015). Sesuai dengan tujuan utama dibentuknya BLUD yaitu keleluasaan dalam mengelola sumber daya demi meningkatkan pelayanan dan memperbaiki kinerja.

Banyak manfaat yang dapat dicapai dengan menggunakan SI. Salah satu manfaat implementasi SIPK BLUD adalah dapat memfasilitasi berbagai transaksi yang terjadi di BLUD. Sebagai contoh, dalam sistem perencanaan dan anggaran harus mampu menghasilkan dua dokumen sekaligus yaitu dokumen rencana bisnis anggaran (RBA) dan dokumen Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) Kementrian/Lembaga (K/L). Sistem pelaporan keuangan harus mampu menghasilkan laporan dengan ketentuan pelaporan

keuangan berbasis standar akuntansi keuangan yang ada, sehingga keberadaan sistem informasi dapat melengkapi kebutuhan dan memudahkan setiap perkerjaan pengelolaan keuangan BLUD.

Penerapan badan layanan umum di beberapa negara sudah dimulai sejak tahun 1990-an. Doktrin *new public management* (NPM) telah mengilhami beberapa negara di dunia seperti Inggris, Perancis dan Belanda, untuk membentuk unit organisasi pemerintah yang bertindak sebagai agen dalam memberikan layanan kepada masyarakat (Tim Direktorat Jendral PPK BLU, 2013). Indonesia telah mengadopsi pemikiran NPM dengan melakukan reformasi keuangan negara sejak tahun 2003 melalui amanat UU No. 17 tahun 2003 tentang keuangan negara, UU No. 1 tahun 2004 tentang perbendaharaan negara dan UU No.15 tahun 2005 tentang pemeriksaan keuangan negara.

2.1.2 Memahami Kegagalan Implementasi Sistem Informasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) arti kegagalan adalah tidak berhasil atau tidak tercapai. Secara terminologi kegagalan implementasi dapat diartikan sebagai situasi dimana tidak adanya atau tidak bekerjanya fungsi tertentu dalam sistem informasi sehingga mempengaruhi fungsi implementasi sistem informasi.

Pada penelitian ini, kegagalan implementasi sistem informasi dapat diartikan sebagai kegagalan parsial, yaitu kegagalan yang masih memungkinkan untuk diperbaiki, sehingga tujuan utama dari implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD dapat tercapai sepenuhnya dan sesuai dengan harapan. Dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa sistem informasi pengelolaan keuangan pada BLUD tidak sekedar dibangun sebagai infrastruktur komunikasi data dan informasi tetapi juga berkaitan dengan sumber daya manusia, prosedur-prosedur, kebijakan serta peraturan yang ada. Perencanaan Implementasi SI yang matang dapat mengurangi peluang kegagalan implementasi.

Pada penelitian sebelumnya Tito (2016), menemukan bahwa implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan (SIPK) BLUD yang diterapkan di RSUD tidak berjalan lancar. Banyak masalah yang muncul menjadi penyebab kegagalan SI dan mempengaruhi kinerja RSUD. Perbedan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian sebelumnya adalah:

1. Penelitian sebelumnya hanya menggambarkan masalah secara umum, sedangkan peneliti melakukan penelitian lanjutan untuk menjelaskan bagaimana memahami faktor-faktor penyebab kegagalan Implementasi SIPK BLUD di RSUD secara lebih detil.
2. Tujuan penelitian sebelumnya adalah sebatas mengidentifikasi dan mengelompokkan masalah kedalam jenis masalah, sedangkan peneliti melakukan pemaparan bagaimana memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan dan solusi dalam mengatasi kegagalan implementasi SIPK.
3. Metode penelitian yang digunakan peneliti sebelumnya adalah pendekatan metode kualitatif, sedangkan peneliti menggunakan pendekatan retrospektif. Pada tahap analisis data peneliti menggunakan metode *sensemaking* dan untuk validasi data dan informasi peneliti menggunakan triangulasi. Hasil dari penelitian terdahulu menemukan tujuh jenis masalah yang umum terjadi di lima RSUD yang BLUD yaitu: 1) Pemilik; 2) Manajemen; 3) Proses Bisnis; 4) Sumber daya manusia (SDM); 5) Data 6) Integrasi sistem; 7) Teknologi. Masalah yang muncul pada lima RSUD masih dalam bentuk penjelasan secara umum, belum ada penjelasan detil berkaitan dengan pemahaman faktor-faktor penyebab permasalahan yang berakibat pada kegagalan inplementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah di RSUD.

Menurut Jogiyanto (2007b), kegagalan dalam implementasi sebuah sistem informasi dibagi menjadi dua aspek yaitu aspek teknis dan aspek non-teknis. Aspek teknis adalah aspek yang menyangkut sistem itu sendiri yang merupakan kualitas dari teknis sistem

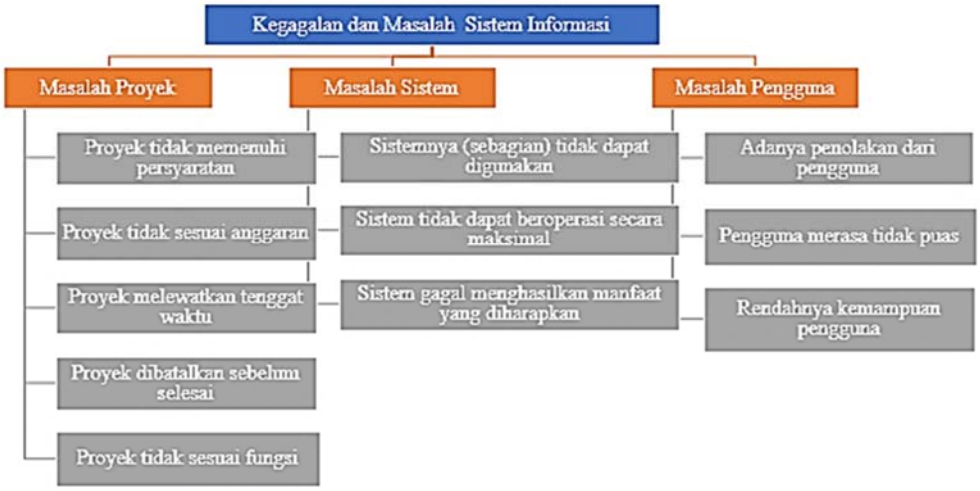
informasi. Kualitas teknis yang buruk menyangkut masih banyaknya kesalahan sintaks, kesalahan logik dan bahkan kesalahan informasi, sedangkan aspek non-teknis yang berkaitan dengan persepsi pengguna sistem informasi yang menyebabkan pengguna mau atau enggan menggunakan sistem informasi yang telah dikembangkan.

Menurut Frese dan Saunter (2003), ada beberapa faktor yang membuat proyek sistem teknologi informasi mengalami kegagalan yaitu a*).* hubungan komunikasi internel yang kurang efektif; b). hubungan komunikasi eksternel yang kurang efektif; c). pengambilan keputusan yang kurang cepat; d). kerjasama tim yang kurang efektif. Wilson dan Howcroft (2002) dalam Kaur dan Aggrawal (2013) menguraikan beberapa jenis masalah atau kegagalan sistem informasi, yaitu sebagai berikut,

a. Kegagalan proyek, yaitu ketika standar sistem informasi yang diharapkan belum terpenuhi, termasuk tidak terpenuhi tenggang waktu yang ditentukan, tidak sesuai anggaran dan fungsinya, hal itu disebut sebagai kegagalan proyek.
b. Kegagalan sistem, yaitu ketika sistem tidak melakukan seperti yang diharapkan dan juga tidak dapat beroperasi pada waktu tertentu atau tidak dapat digunakan sehingga proyek tersebut tidak menghasilkan keuntungan yang produktif meskipun sistem tersebut digunakan dengan cara yang benar.
c. Kegagalan pengguna yaitu ketika pengguna melakukan penolakan atau tidak dapat menerima sistem informasi. Alasannya mungkin kurangnya pelatihan dan kemampuan staf, kompleksitas sistem baru atau konfrontasi terhadap sistem baru sehingga pengguna timbul *resistence* terhadap sistem.

Pada uraian menurut Wilson dan Howcroft (2002), dapat disimpulkan bahwa kegagalan implementasi sistem informasi didasari oleh sistem yang tidak bekerja dengan baik dan tidak sesuai harapan.

Berikut ini gambaran kegagalan dan masalah sistem informasi menurut teori Wilson dan Howcroft (2002).



Gambar 1.1 Jenis masalah sistem informasi

Flowers (1996) dalam Yeo (2002), mendefinisikan sistem informasi sebagai kegagalan jika salah satu hal berikut terjadi, yaitu (1) ketika sistem secara keseluruhan tidak beroperasi seperti yang diharapkan dan kinerjanya secara keseluruhan belum optimal; (2) jika, pada pelaksanaannya sistem tidak dapat melakukan seperti yang diharapkan atau terjadi penolakan oleh pengguna dan kurang dimanfaatkan; (3) jika, biaya pembangunan sistem melebihi dari seluruh masa manfaat sistem informasi; atau (4) Jika, pengembangan sistem informasi ditinggalkan sebelum selesai, baik karena masalah kompleksitas sistem, ataupun manajemen proyek.

Menurut Susanto (2014), tingkat keberhasilan maupun kegagalan sistem informasi dapat dikategorikan menjadi tiga tingkat tergantung kepada tingkat keberhasilannya, yaitu:

1. Kegagalan total inisiatif, tidak pernah dilaksanakan atau di mana sistem baru diterapkan tetapi segera ditinggalkan.
2. Kegagalan parsial dari inisiatif, di mana tujuan utama tidak tercapai atau di mana terdapat hasil yang tidak diinginkan yang signifikan. Terkait dengan kegagalan parsial

adalah kegagalan keberlanjutan dimana inisiatif pertama berhasil tetapi kemudian ditinggalkan setelah satu tahun atau lebih.

3. Keberhasilan dari inisiatif di mana sebagian besar pemangku kepentingan mencapai tujuan utama mereka dan tidak mengalami hasil yang tidak diinginkan.

2.1.3 Faktor Penyebab Kegagalan Sistem Informasi

Beberapa kendala dapat muncul saat implementasi sistem informasi yang pada akhirnya menjadi penyebab kegagalan sistem informasi. Cafasaro dalam O'Brien & Marakas (2009), mengungkapkan bahwa terjadinya kegagalan penerapan sistem informasi antara lain karena kurangnya dukungan manajemen eksekutif dan input dari *end-user*, pernyataan kebutuhan dan spesifikasi yang tidak lengkap dan selalu berubah-ubah, serta inkompetensi secara teknologi.

Littlejohns, et al. (2003), memaparkan beberapa penyebab kegagalan Sistem Informasi khususnya pada Rumah Sakit yaitu sebagai berikut:

1. Gagal untuk menyesuaikan dengan budaya sosial dan profesional rumah sakit dan untuk mengenali pendidikan pengguna dan staf.
2. Meng-underestimate kompleksitas dari proses rutinitas klinis dan manajerial.
3. Ketidaksesuaian antara harapan komisioner, pembuat, dan pengguna sistem.
4. Menolak untuk berhenti mengeluarkan uang dengan sistem yang gagal.
5. Tidak melakukan evaluasi pada sistem sebelumnya.

Menurut Laudon (2007), tingkat resiko kegagalan tergantung dari:

a. Ukuran proyek, dimana semakin besar ukuran proyek yang menggunakan biaya, waktu, organisai dan jumlah staff, maka resiko kegagalan proyek semakin besar.
b. Struktur proyek dengan adanya struktur proyek yang baik dengan kebutuhan yang jelas dan tegas akan mengurangi risiko kegagalan proyek.

c. Pengalaman dengan teknologi, dengan kekurang-ahlian dan kurang pengalaman anggota proyek dalam menggunakan teknologi maka resiko kegagalan proyek akan meningkat.

Tidak semua implementasi SI berhasil dan sesuai dengan yang diharapkan, karena SI bukan hanya komputerisasi dari proses manual melainkan melibatkan proses bisnis perusahaan dan sumberdaya secara langsung. Menurut Usnodo (2010), dalam berbagai survei, sekitar 70% proyek SI dinyatakan gagal. Standish Group menyatakan hanya 10% perusahaan yang berhasil menerapakan ERP, 35% proyek dibatalkan dan 55% mengalami keterlambatan. Meta Group menyatakan 55% – 75% proyek CRM gagal. CRM Forum menyatakan lebih dari 50% proyek CRM di Amerika Serikat serta lebih dari 85% di Eropa dianggap gagal. Untuk menghindari kegagalan, dibutuhkan strategi manajemen perubahan, sehingga perusahaan mendapatkan *value* yang diharapkan dari investasi SI. Pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor sosial budaya, manajerial, pertimbangan keuangan dan tidak adanya evaluasi terhadap kelemahan sistem yang ada sebelumnya sangat berkontribusi terhadap peluang terjadinya kegagalan implementasi sistem informasi berikutnya.

Flowers (1996) dalam Yeo (2002), mengelompokkan faktor kegagalan sistem informasi ke dalam dua kelompok, yaitu konteks organisasi dan manajerial, yang kedua konteks perilaku dalam pelaksanaan proyek pengembangan sistem informasi. Faktor kegagalan dalam konteks organisasi dan manajerial adalah budaya konflik di perusahaan, struktur pelaporan yang tidak benar, tekanan politik, kepentingan pribadi, pengaruh dan komitmen manajemen yang kurang baik.

Faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan proyek sistem informasi itu sendiri meliputi pra-implementasi teknologi dalam hal perencanaan proyek, fokus teknologi atas hubungan manusia, kompleksitas diluar perkiraan, manajemen pemangku kepentingan yang buruk, kurangnya konsultasi, desain sistem oleh tim, perbaikan teknis untuk masalah

manajemen, kompetensi manajemen proyek dan tim proyek yang rendah, dan ketidakmampuan mengambil keputusan.

Dari beberapa pemaparan pendapat di atas, peneliti mengambil posisi yakni menentukan dimana konteks kegagalan implementasi sistem informasi. Adapun yang membedakan dari penelitian-penelitian sebelumnya adalah:

a. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini metode retrospektif *(retrospectie study)* yaitu penelitian analitik yang menyangkut bagaimana faktor risiko dipelajari dan dengan menggunakan pendekatan retrospektif berupa pengamatan teradap persitiwa-peristiwa yang telah terjadi dengan tujuan untuk mengidentifkasi faktor yang berhubungan dengan penyebab teradinya kegagalan implementasi sistem informasi.

   Adapun tahap-tahap penelitian retrospektif yaitu:

   1. Identifikasi variabel-variabel penelitian (faktor risiko atau efek)
   2. Menetapkan objek penelitian (populasi dan sampel)
   3. Identifikasi kasus
   4. Pemilihan subyek sebagai kontrol
   5. Melakukan pengukuran retrospektif (melihat ke belakang) untuk melihat faktor risiko
   6. Melakukan analisis dengan membandingkan proporsi antara variabel-variabel objek penelitian dengan variabel-variabel objek kontrol

b. Peneliti menggunakan teknik non random sampling, menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan kriteria khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian untuk memecahkan permasalahan penelitian serta dapat memberikan nilai yang lebih representatif. Teknik yang diambil akan menghasilkan temuan yang memaparkan kegagalan implementasi sistem informasi BLUD pada RSUD sehingga dapat

dipetakkan masalahnya, baik bentuk, jenis dan faktor penyebab masalahnya, kemudian dianalisis dan dikaji dengan menggunakan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian.

c. Melakukan analisis dengan membandingkan proporsi antara variabel-variabel objek penelitian dengan variabel-variabel objek kontrol.

Analisis data yang digunakan adalah dengan pendekatan *sensemaking*, yaitu seperangkat asumsi *meta-teori* yang mengarah secara eksplisit kepada sebuah pendekatan atau metodologi untuk membingkai (*framing*) pertanyaan, pengumpulan data, dan melakukan analisis agar tercapai kepada teori yang substantif.

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Langkah Penelitian

3.1.1 Langkah Penelitian Retrospektif *(retrospectie study)*

1. Identifikasi variabel-variabel penelitian

Pada penelitian dengan pendekatan retrospektif, observasi atau pengukuran terhadap variabel bebas dan variabel terkait tidak dilakukan dalam satu waktu, melainkan variabel terkait (efek) dilakukan pengukuran terlebih dahulu, baru meruntut kebelakang untuk mengukur variabel bebas (faktor risiko). Studi *retrospektif* diukur dengan melihat kejadian masa lampau untuk mengetahui ada tidaknya faktor risiko yang dialami (Saryono, 2010). Proses identifikasi variabel-variabel penelitian diukur melalui catatan historis pada dokumen *minutes of meeting* (MOM) dan wawancara untuk membuktikan adanya hubungan antara faktor risiko atau efek dari faktor-faktor penyebab kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD di RSUD tipe C.

2. Menetapkan subjek penelitian

Penelitian ini dilakukan di tiga RSUD yang telah menjadi BLUD yaitu RSUD YL, RSUD YG dan RSUD YR, ketiga RSUD ini mempunyai tipe kelas yang sama yaitu tipe C. RSUD tipe C dipilih karena merupakan rujukan pertama dari fasilitas kesehatan satu yang dimiliki oleh pemerintah daerah setempat yaitu PUSKESMAS. Kompleksitas permasalahan yang muncul pada RSUD tipe C lebih sederhana dibandingkan RSUD dengan tipe B dan A, sehingga penelitan lebih mudah dilakukan.

Penelitian ini didasarkan pada pengalaman keterlibatan Penulis dalam proyek implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD pada beberapa RSUD, untuk mendukung proses bisnis khususnya pada bagian manajemen keuangan.

3. Identifikasi kasus

Pada penelitian ini, penulis mengidentifikasi beberapa faktor kegagalan dan solusi yang telah diterapkan untuk mengatasi kegagalan dalam implementasi SIPK BLUD. Identifikasi dilakukan berdasarkan pengamatan terhadap peristiwa-peristiwa yang telah terjadi dan berhubungan dengan penyebab terjadinya kegagalan.

4. Pemilihan subyek sebagai kontrol

Tiga RSUD yang dipilih sebagai subyek penelitian memiliki kelas yang sama, yaitu tipe C. Kelas ini menggambarkan sumber daya manusia, ketersediaan peralatan, sarana dan prasarana, serta administrasi dan manajemen (Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 340/2010).

Masing-masing RSUD mengimplementasikan SIPK BLUD dengan durasi yang berbeda. Proses implementasi meliputi pengembangan SIPK-BLUD, migrasi data, pelatihan dan pendampingan, serta penyesuaian proses bisnis pada SIPK BLUD sesuai dengan kebutuhan yang disepakati, disesuaikan dengan proses bisnis yang sudah berjalan di RSUD.

5. Melakukan pengukuran retrospektif (melihat ke belakang) melalui catatan historis untuk melihat faktor risiko dan melakukam wawancara, wawancara dilakukan dengan terlebih dahulu menetukan aspek pertanyaan dan informan yang akan diwawancara.

6. Analisis data dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi berdasarkan dokumen-dokumen dan hasil wawancara. Data kemudian dikelompokkan dan disajikan kedalam tabel berdasarkan masalah dan bentuk masalah menggunakan pendekatan *sensemaking*, pengelompokkan dilakukan agar data dapat diolah dengan mudah. Untuk menguji kredibilitas data, dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh

melalui beberapa sumber yang sama dengan teknik yang berbeda menggunakan analisis triangulasi.

3.1.2 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode retrospektif (*retrospectif study*). Penelitian *retrospektif* adalah penelitian (*survey*) analitik yang menyangkut bagaimana faktor risiko dipelajari dan dengan menggunakan pendekatan *retrospektif* berupa pengamatan teradap persitiwa-peristiwa yang telah terjadi dengan tujuan untuk mengidentifkasi faktor yang berhubungan dengan penyebab teradinya kegagalan implementasi sistem informasi. Metode ini peneliti anggap tepat untuk mengungkapkan permasalahan dalam kegagalan implementasi sistem informasi.

Ada dua sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sumber data *primer* atau data utama dan sumber data *sekunder* atau sumber data tambahan. Sumber data *primer* (data utama) dalam penelitian kualitatif ini merupakan seluruh kegiatan di lapangan berupa pernyataan *(statement)* seperti media massa, *statement* perorangan, *statement* kelompok dan tindakan dari semua informan atau pihak yang diteliti dengan cara kombinasi, melihat dan mengamati, mendengar dan menyimak, kemudian menanyakan.

Data primer didapat dari informan yang benar-benar mengetahui dan terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pengelolaan keuangan BLUD sehingga data yang didapat lengkap dan akurat. Informan yang dimaksud adalah pihak RSUD bagian perencanaan, bagian keuangan dan pejabat pengelola teknis masing-masing unit.. Sedangkan sumber data sekunder berupa dokumen-dokumen tertulis, email, literatur, program kerja dan peraturan pemerintah yang digunakan sebagai pedoman penyusunan sistem informasi pengelolaan keuangan, data didapat dari informan yang tidak terlibat secara langsung pada pelaksanaan kegiatan pengelolaan keuangan BLUD.

Aktifitas penelitian dilakukan melalui serangkaian kegiatan mengumpulkan, menggambarkan dan menafsirkan data tentang situasi yang dialami, kegiatan, hubungan tertentu, pandangan atau sikap yang ditunjukkan atau tentang kecenderungan yang tampak dalam proses yang sedang berlangsung. Melalui desain ini dapat diperoleh gambaran fenomena, fakta, sifat serta hubungan fenomenal tentang implementasi kebijakan sehingga dapat dilakukan kategorisasi dan jawaban atas berbagai permasalahan dalam penelitian.

Instrumen dalam penelitian kualitatif haruslah dipahami, bahwa seorang peneliti adalah instrument dari penelitian itu sendiri. Keabsahan data dan informasi yang dikumpulkannya sangat bergantung pada keahlian, kecakapan dan pengalaman peneliti serta pemahaman tentang karakteristik lapangan dimana penelitian dilakukan. Seluruh proses pengumpulan data dan informasi yang diperlukan dari obyek penelitian dilakukan dengan kerja sama yang kooperatif dengan informan. Informan merupakan salah satu kunci keberhasilan dari seluruh proses penelitian, karenanya perlu dibangun komunikasi serta sikap saling percaya, terbuka dan kerjasama antara peneliti dan instrumen dengan informan.

3.1.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di tiga RSUD yang berbeda lokasi dan telah ditetapkan sebagai RSUD yang sudah BLUD dan mempunyai tipe kelas yang sama yaitu tipe C. Rumah sakit dengan kelas tipe C adalah rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan kedokteran spesialis terbatas, yaitu pelayanan penyakit dalam, pelayanan bedah, pelayanan kesehatan anak dan pelayanan kebidanan dan kandungan. Rumah sakit tipe C didirikan di setiap kota kabupaten yang menampung pelayanan rujukan dari fasilitas kesehatan tingkat pertama yaitu Puskesmas. Tipe kelas ini juga menggambarkan sumber daya manusia,

ketersediaan peralatan, sarana dan prasarana, serta administrasi dan manajemen (Peraturan Menteri Kesehatan, 2010).

Pengamatan terhadap kegagalan implementasi sistem informasi RSUD tipe C sudah dilakukan sejak tahun 2015, sedangkan penelitian secara keseluruhan mulai dari mungumpulkan data sampai mengolah data dilakukan selama dua tahun.

Penentuan pemilihan RSUD dilakukan dengan cara *purposive sampling*, dengan kriteria khusus yaitu berdasarkan karakteristik tertentu dari beberapa RSUD yang telah BLUD, memiliki tipe kelas yang sama dan permasalahan-permasalahan yang hampir sama agar sampel yang diambil sesuai dengan tujuan penelitian dan dapat memecahkan permasalahan penelitian serta dapat memberikan nilai yang lebih representatif.

Lokasi penelitian ada di tiga tempat yang berbeda yaitu:

a. RSUD YL

RSUD YL berlokasi di Yogyakarta dan sudah menjadi BLUD sejak Tahun 2008. RSUD YL sudah memanfaatkan teknologi informasi dalam menjalankan aktifitasnya namun hal itu tidak menjamin penerapan pola pengelolaan keuangan BLUD dapat berjalan lancar. Kegagalan implementasi SIPK yang terjadi di RSUD YL disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah penerapan SIPK tidak didukung sepenuhnya oleh pemilik RSUD sehingga pihak manajemen kesulitan melakukan penyusunan laporan pengelolaan keuangan BLUD. Durasi pengambilan data membutuhkan waktu selama enam bulan dan secara keseluruhan penelitian dilakukan selama 24 (dua puluh empat) bulan.

b. RSUD YG

RSUD YG berlokasi di Jawa Tengah dan sudah menjadi BLUD sejak Tahun 2014. RSUD YG masih belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi informasi dalam mendukung aktifitas rumah sakit. Kegagalan implementasi SIPK pada RSUD YG adalah disebabkan

oleh beberapa faktor, salah satunya adalah minimnya keterlibatan pengguna dalam implementasi SIPK sehingga implementasi sistem tidak berjalan dengan baik dan maksimal. Durasi pengambilan data membutuhkan waktu selama enam bulan, secara keseluruhan penelitian dilakukan selama 24 (dua puluh empat) bulan.

c. RSUD YR

RSUD YR berlokasi di Jawa Barat dan sudah menjadi BLUD sejak Tahun 2014. RSUD YR belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi informasi dalam mendukung aktifitas rumah sakit. Kegagalan dalam implementasi SIPK terjadi disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya adalah kurangnya dukungan manajemen dalam implementasi SIPK BLUD dan minimnya sumberdaya manusia yang memahami dan terlibat dalam penggunaan sistem, sehingga implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan pada RSUD YG mengalami kegagalan. Durasi pengambilan data membutuhkan waktu selama enam bulan, secara keseluruhan penelitian dilakukan selama 24 (dua puluh empat) bulan.

3.1.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan untuk mengidentifikasi masalah yang akan diselesaikan serta mengumpulkan kebutuhan data yang diperlukan pada penelitian ini. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan:

1. Wawancara

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur yang dilakukan dengan menyiapkan beberapa pertanyaan inti yang akan dijadikan panduan saat wawancara. Menurut Gorden dalam Herdiansyah (2010) mendefinisikan wawancara merupakan percakapan antara dua orang yang salah satunya bertujuan untuk menggali dan mendapatkan informasi untuk suatu tujuan tertentu. Wawancara dengan cara ini dilaksanakan lebih bebas dengan tujuan menemukan permasalahan secara lebih terbuka

tanpa menghilangkan tujuan utama dalam upaya mendapatkan informasi yang akurat dari informan.

Secara garis besar, pertanyaan yang diajukan untuk setiap informan pada masing-masing rumah sakit adalah sama, namun pada pelaksanaanya tidak menutup kemungkinan terdapat perbedaan karena disesuaikan dengan kapasitas serta kondisi lingkungan informan.

Pada saat pelaksanaan wawancara, data dikumpulkan dengan cara direkam dan pada poin-poin tertentu akan dicatat secara detil dalam bahasa penulis, agar lebih mudah menjabarkan kembali saat mentranslate (ditranskip) kedalam bentuk tulisan. Data hasil wawancara kemudian dianalisis dan kelompok-kelompokkan sehingga memudahkan penulis mengolah data hasil wawancara.

Berikut ini adalah tabel pertanyaan yang dijadikan acuan untuk mendapatkan informasi dari informan:

Tabel 3.1. Kode aspek pertanyaan wawancara

Kode	Aspek Pertanyaan Wawancara
A	Penilaian Informan tentang implementasi SIPK BLUD
B	Dukungan Pemilik terhadap implementasi SIPK BLUD
C	Komitmen Manajemen dalam mendukung SIPK BLUD
D	Penilaian Informan tentang SIPK BLUD
E	Pendapat Informan dalam memanfaatkan SIPK BLUD
F	Ketersediaan media pendukung (internet dll)
G	Sistem informasi yang sesuai dengan kebutuhan dan proses bisnis
H	Ketersediaan Data
I	Kontribusi sistem informasi terhadap kebijakan pemerintah (BLUD)
J	Ketersediaan SDM yang kompeten untuk mendukung SIPK BLUD
K	Permasalahan yang timbul saat implementasi
L	Penganggaran dana Implementasi SIPK

Setiap aspek pertanyaan digunakan untuk merangkum pertanyaan berdasarkan referensi yang ada kemudian dikembangkan sehingga didapat hasil yang tepat sesuai kebutuhan. Beberapa literatur dan referensi digunakan penulis sebagai bahan kajian

merumuskan daftar pertanyaan yang digunakan. Berikut ini adalah rujukan dari daftara pertanyaan:

Tabel 3.2. Sumber rujukan pertanyaan

Kode	Sumber Rujukan Teori dan Literatur
A	Pertanyaan diajukan dengan terlebih dahulu meminta pandangan kepada informan tentang implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan BLUD dan sejauh mana pemahaman Informan terhadap SIPK BLUD yang merujuk pada Permendagri No.61 tahun 2007 pada pasal 116 dan 117
B	Improvisasi untuk mengetahui informasi lebih detil mengenai seberapa besar pengaruh dan kepentingan pemilik yang merujuk pada teori Flowers (1996) dalam Yeo (2002), Rosemary Cafasaro dalam O'Brien (1999)
C	Komitmen dan dukungan manajemen berperan penting dalam penerapan SIPK, merujuk teori Rosemary Cafasaro dalam O'Brien (1999), Littlejohns (2003)
D	Pertanyaan improvisasi untuk mengetahui dan memperjelas pandangan informan terhadap SIPK merujuk teori Jogiyanto (2007b)
E	Pertanyaan improvisasi untuk mengetahui dan memperjelas pandangan informan terhadap pemanfaatan SIPK, merujuk teori Jogiyanto (2007b)
F	Improvisasi dan konfirmasi kepada Informan terkait ketersediaan media pendukung implementasi SIPK merujuk pada teori Rosemary Cafasaro dalam O'Brien (1999)
G	Improvisasi pertanyaan terkait kesesuaian antara sistem informasi yang ada dengan proses bisnis, merujuk pada teori Flowers (1996) dalam Yeo (2002), Rosemary Cafasaro dalam O'Brien (1999),
H	Ketersediaan data disessuaikan dengan kebutuhan data merujuk pada teori Rosemary Cafasaro dalam O'Brien (1999),
I	Improvisasi pertanyaan terkait kontribusi sistem informasi terhadap kebijakan pemerintah, merujuk pada teori Rosemary Cafasaro dalam O'Brien (1999)
J	Ketersediaan SDM yang kompeten untuk mendukung SIPK BLUD merujuk pada teori Jogiyanto (2007b) dan Berpedoman kepada Pola Tata Kelola bahwa SDM
K	Mengkonfirmasi penyebab masalah secara terbuka dan mencocokkan dengan teori Curry (2002); Jogiyanto (2007a-b); Wilson & Howcroft (2002); Flowers (1996) dalam Yeo (2002); Littlejohns (2003); Cafasaro dalam O'Brien (1999); Usnodo (2010);
L	Improvisasi pertanyaan dengan tujuan memperjelas dukungan manajeman terhadap implementasi sistem informasi keuangan BLUD merujuk pada teori Flowers (1996) dalam Yeo (2002), Rosemary Cafasaro dalam O'Brien (1999)

2. Observasi

Observasi diarahkan pada kegiatan memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam, fenomena tersebut. Observasi yang dilakukan pada bagian perencanaan dan keuangan dengan melihat secara langsung situasi dan kondisi yang berkaitan dengan data yang diteliti. Pengamatan dilakukan secara langsung oleh peneliti terhadap keuangan, prosedur keuangan yang digunakan, penanganan dalam hal pelaporan.

3. Dokumentasi

Proses melihat kembali sumber-sumber data dari dokumen yang ada dan dapat digunakan untuk memperluas data-data yang telah ditemukan. Studi dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subyek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subyek yang bersangkutan (Herdiansyah, 2010).

Dokumentasi yang dikumpulkan adalah bukti-bukti dan dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian, tabel dokumen adalah sebagai berikut;

Tabel 3.3. Tabel Dokumen

No	Nama Dokumen	Aspek Pertanyaan											
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	Standar Operasional Prosedur Keuangan RSUD BLUD	-	-	v	-	-	v	v	-	-	v	-	v
2	Kebijakan akuntansi RSUD BLUD	-	-	v	-	-	-	-	-	-	-	v	-
3	Permendagri 61 Tahun 2007	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v
4	Dokumen Rencana Strategi Bisnis	-	-	v	-	-	-	v	v	-	-	-	-
5	Dokumen tata kelola	-	-	-	-	-	-	-	v	-	-	-	-
6	Dokumen Rencana Bisnis Anggaran	-	-	-	-	-	-	-	v	-	v	v	v
7	Pelaporan pengesahan anggaran triwulan	-	-	-	-	-	-	-	v	-	-	-	-
8	Laporan keuangan Standar Akuntansi Keuangan	-	-	-	-	-	-	-	v	-	-	-	-
9	Manual Book	-	-	-	-	-	v	-	v	-	v	-	-
10	MOM (*Minutes Of Meeting*)	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v

Selain wawancara dan observasi, dokumen-dokumen diatas adalah dokumen yang digunakan untuk mendukung kelengkapan data dan informasi yang peroleh. Untuk setiap pertanyaan yang berkaitan dengan dokmen akan diberi tanda centang (v), dan aspek pertanyaan dengan tanda (-), artinya pertanyaan tidak berkaitan dengan dokumen.

Dari dokumen-dokumen yang ada, berikut ini adalah kutipan beberapa BAB dalam Permendagri 61 tahun 2007 yang akan dijadikan acuan pada pembahasan permasalahan:

BAB I KETENTUAN UMUM Pasal 1

Membahas tentang BLUD yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan pejabat pengelola BLUD bertanggung jawab terhadap kinerja operasional BLUD.

BAB II ASAS DAN TUJUAN

Bagian Kesatu Asas Pasal 2

Membahas tentang kepala daerah bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pelayanan umum yang didelegasikan kepada BLUD terutama pada aspek manfaat yang dihasilkan dan dalam menyelenggarakan dan meningkatkan layanan kepada masyarakat, BLUD diberikan fleksibilltas dalam pengelolaan keuangannya.

BAB III PERSYARATAN DAN PENETAPAN PPK- BLUD

Pasal 12

Membahas tentang pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja oleh kepala SKPD dan diketahui oleh sekretaris daerah.

BAB IV TATA KELOLA

Pasal 31

Membahas tentang BLUD beroperasi berdasarkan pola tata kelola atau peraturan internal, yang memuat struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis dan pengelolaan sumber daya manusia. Dan membahas tentang pejabat pengelola BLUD terdiri atas pemimpin, pejabat keuangan dan pejabat teknis.

Pasal 36

Membahas tentang Pemimpin BLUD bertanggungjawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah dan pejabat keuangan dan pejabat teknis BLUD bertanggung jawab kepada pemimpin BLUD.

Pasal 37

Membahas tentang tugas-tugas pimpinan BLUD yang antara lain memimpin, mengarahkan, membina, mengawasi, mengendalikan, dan mengevaluasi penyelenggaraan kegiatan BLUD.

Pasal 38

Membahas tentang tugas dan kewajiban pejabat keuangan.

BAB VIII STANDAR PELAYANAN MINIMAL
Pasal 55 dan 56

Membahas tentang penetapan standar pelayanan yang menunjang terwujudnya tugas dan fungsi BLUD.

BAB XII PELAKSANAAN ANGGARAN
Bagian Kesatu, DPA-BLUD
Pasal 80 sampai 82

Membahas tentang Pengeluaran BLUD untuk barang dan/atau jasa, dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Bagian Kedua, Pengelolaan Kas
Pasal 84

Membahas tentang pengelolaan kas BLUD.

Pasal 91

Membahas tentang investasi jangka pendek dan investasi jangka panjang.

Bagian Kelima, Kerjasama
Pasal 97

Membahas tentan kerjasama dengan pihak lain yang menunjang tugas dan fungsi BLUD.

Bagian Keenam, Pengadaan Barang dan/atau Jasa
PasaI 99 sampai 101

Membahas tentang pengadaan barang dan/atau jasa dilakukan berdasarkan prinsip efisien, efektif, transparan, bersaing, adil/tidak diskriminatif, akuntabel dan praktek bisnis yang sehat.
mendukung kelancaran pelayanan BLUD.

BAB XIII AKUNTANSI, PELAPORAN DAN PERTANGGUNGJAWABAN
Bagian Kesatu, Akuntansi
Pasal 115 dan 116

Membahas tentang BLUD menerapkan sistem informasi manajemen keuangan sesuai dengan kebutuhan praktek bisnis yang sehat.

BAB XV EVALUASI DAN PENILAIAN KINERJA
Pasal 127 samapi 129

Membahas tentang evaluasi dan penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur tingkat pencapaian hasil pengelolaan BLUD.

3.1.5 Penentuan Informan

Informan adalah orang yang diwawancarai, diminta informasi oleh pewawancara yang diperkirakan, menguasai masalah penelitian dan memahami data informasi ataupun fakta dari suatu objek penelitian. Informasi adalah data yang telah disusun sedemikian rupa sehingga bermakna dan bermanfaat karena dapat dikomunikasikan kepada seseorang yang akan menggunakannya untuk membuat keputusan (Wahyudi Kumorotomo, 1998).

Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, maka penelitian erat kaitannya dengan faktor-faktor kontekstaul, diamana mencari sebanyak mungkin informasi dari berbagai sumber yang akan menjadi dasar dan rancangan teori yang dibangun. Penentuan informan didasarkan pada kriteria sesuai dengan tujuan penelitian. Pemilihan informan ditetapkan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka dianggap dapat memberikan data dan informasi mengenai Pengelolaan Keuangan BLUD.

Informan tersebut dibutuhkan untuk memberikan informasi serta kesaksian mengenai proses pengelolaan keuangan BLUD yang dilakukan melalui wawancara.

Penentuan informan yang akan dilakukan menurut tujuan dan sasaran yang diharapkan, dipilih informan yang dapat merepresentasikan *setting*, individu, aktivitas serta menggambarkan kemajemukan karakteristik obyek penelitian.

Pada penelitian ini, informan merupakan pihak yang berkepentingan dan berinteraksi langsung dengan sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD pada rumah sakit. Berikut ini adalah data informan yang menerangkan jabatan informan pada BLUD di RSUD dan keterangan jabatan:

Tabel 3.4. Tabel Informan Penelitian

Kode	Jabatan Informan	Keterangan
I1	Pemilik	Pemerintah Daerah selaku pemilik rumah sakit BLUD
I2	Kepala Tata Usaha	Selaku pejabat pelayanan teknis dan administrasi kepada semua unsur di lingkungan RSUD
I3	Bagian Perencanaan/Program	Perencanaan/Program, bagian yang bertanggung jawab atas peyusunan anggaran/RBA dengan SIPK BLUD
I4	Bagian Keuangan	Bagian yang bertanggung jawab atas laporan seluruh kegiatan uang masuk dan keluar
I5	Bagian Pelayanan	Bagian yang menyiapkan perumusan (program-program) dan fasilitas medis di RSUD
I6	Bagian IT	Bagian yang mensupport segala hal yang berkaitan dengan software dan hardware berkaitan dengan SIPK BLUD

3.2 Analisis Data

Tahapan analisis data adalah tahap yang paling penting dan menentukan dalam suatu penelitian. Data yang diperoleh selanjutnya diproses terlebih dahulu melalui prosedur tahapan sistematis agar dapat lebih dipahami, yaitu:

a. Mengumpulkan informasi terkait data dan hasil wawancara dengan informan, dokumen-dokumen pendukung, dan catatan-catatan tambahan dari wasil wawancara yang lebih mendalam.
b. Mendeskripsikan seluruh hal yang berkaitan dengan Implementasi SIPK BLUD dalam kenyataan yang berlaku.
c. Melakukan pengecekan keabsahan data dari berbagai sudut pandang dengan memanfaatkan data-data yang masuk, dengan tetap fokus pada permasalahan kegagalan implementasi system informasi pengelolaan BLUD.

Tahapan selanjutnya, hasil wawancara yang telah di dapat dianalisis menggunakan metode *sensemaking*. Menurut Spurgin (2006) dalam Hidayat (2009), Pendekatan *sensemaking* adalah seperangkat asumsi meta-teori yang mengarah secara eksplisit kepada sebuah pendekatan keseluruhan untuk menggunakan metodologi yang menyarankan metode yang tepat untuk membingkai (*framing*) pertanyaan, pengumpulan data, dan melakukan analisis untuk sampai kepada teori subtantif.

Menurut Strom (2006) terdapat beberapa alasan mengapa metode *sensemaking* digunakan dalam penelitian, yaitu :

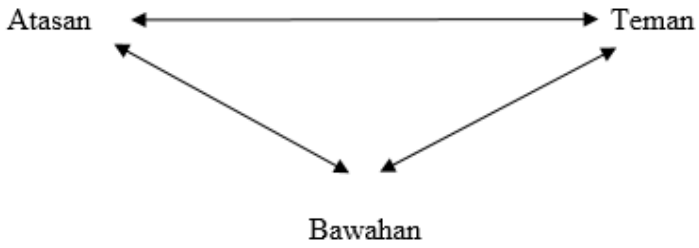
a. *Sensemaking* memberikan hubungan yang baik pada pengguna dan mendorong mereka (informan) untuk berbicara.
b. *Sensemaking* digunakan untuk mengidentifikasi problem yang pertama kali muncul tidak sama sekali berhubungan dengan sistem informasi.

c. *Sensemaking* memberian sebuah deskripsi yang lebih valid tentang problem yang mungkin dan bagaimana dapat diselesaikan dari pada jika pengguna ditanya untuk menyarankan perbaikan sebuah hubungan yang sudah ada.

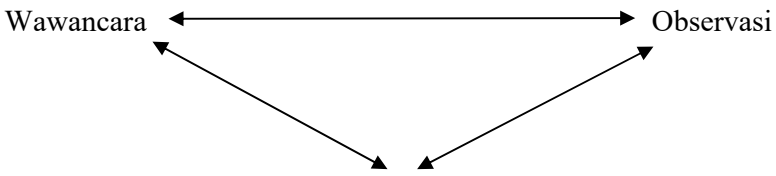
3.3 Validitas Data dan Informasi

Validitas data dan informasi dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Analisis triangulasi merupakan teknik menggabungkan data dan informasi yang diperoleh dari satu sumber dengan sumber yang lain untuk memperoleh pemahaman interpretasi tentang masalah yang diteliti dengan tujuan mendapatkan kebenaran data berkaitan dengan kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD di RSUD pada waktu yang berbeda melalui beberapa sumber.

Menurut Moleong (2005), Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu. Teknik triangulasi yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1 Triangulasi sumber



Gambar 3.2 Triagulasi Teknik

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan kesimpulan, selanjutnya dimintakan kesepakatan (*membercheck*) dengan sumber yang didapatkan (Sugiyono, 2010).

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi dan dokumentasi. Bila dengan tiga pengujian teknik kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda-beda, maka penulis melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau lain untuk memastikan data mana yang dianggap benar (Sugiyono, 2010).

BAB IV
HASIL PENELITIAN

4.1. Rekam Jejak Implementasi Sistem Informai Pengelolaan Keuangan BLUD di RSUD

Penelitian dilakukan di tiga RSUD yang memiliki kesamaan yaitu: tipe kelas C dan telah menjadi BLUD. Pemilihan RSUD tipe C sebagai kasus dalam penelitian ini berdasarkan pada pendapatan tahunan, dengan rata-rata omzet pertahun mencapai puluhan milyar. Pendapatan tahunan RSUD tipe C lebih kecil dibandingkan RSUD BLUD tipe A dan B tetapi lebih besar dibandingkan PUSKESMAS (SYNCORE, 2016), hal ini berkaitan dengan implementasi sistem informasi pola pengelolaan keuangan BLUD serta kompleksitas permasalahan yang muncul, karena semakin besar omzet semakin kompleks permasalahan yang muncul dan semakin banyak pihak yang terkait didalamya, sehingga pemilihan RSUD tipe C adalah yang paling tepat.

BLUD RSUD kelas C adalah rumah sakit yang mampu memberikan pelayanan kedokteran sub spesialis terbatas, meliputi pelayanan penyakit dalam, pelayanan bedah, pelayanan kesehatan anak, kebidanan dan kandungan. RSUD tipe C didirikan di kota atau kabupaten-kabupaten sebagai fasilitas kesehatan tingkat dua yang menampung rujukan dari fasilitas kesehatan tingkat satu (puskesmas/poliklinik atau dokter pribadi).

RSUD sebagai BLUD seolah memiliki dua badan yang berbeda dimana RSUD sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) memiliki kewajiban yang sama dengan SKPD lainya, dan sebagai BLUD memiliki kewajiban tersendiri. Peran RSUD sebagi BLUD merupakan hal baru, sistem informasi pengelolaan keuangan yang diharapkan dapat membantu memudahkan kegiatan pengelolaan keuangan, ternyata dalam penerapannya malah mengalami pertentangan dari berbagai pihak dengan bermacam alasan, sehingga

implementasi SI yang diharapkan dapat membantu mempermudah pelaksanaan dan tugas RSUD sebagai BLUD mengalami beberapa kendala bahkan kegagalan. Minimnya pengetahuan dan pemahaman tentang BLUD menjadi tantangan tesendiri bagi RSUD dalam mengimplementasikan SI.

Penerapan pola pengelolaan keuangan BLUD merupakan sesuatu yang berbeda sebagaimana yang telah diterapkan selama ini oleh RSUD sebagai SKPD, dimana kewajiban BLUD adalah membuat rencana bisnis dan anggaran, penatausahaan dan laporan keuangan standar akuntansi keuangan. Pengembangan sistem informasi pada BLUD juga merupakan salah satu solusi untuk memperpendek lini pengambilan keputusan serta memperluas rentang kendali, sehingga efisien dan efektivitas pelayanan dapat tercapai.

Kemajuan teknologi dimanfaatkan untuk meningkatkan kemampuan dalam memproses data, mengelola dan mendistribusikan informasi kepada publik. Pengembangan teknologi informasi menjadi sarana yang sangat penting untuk mengimplementasi penyelenggaraan pelayanan demi meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien sehingga tekologi informasi mutlak dibutuhkan oleh BLUD. Dari proses implemetasi sistem informasi inilah mulai timbul banyak faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan, berawal dari pemahaman pengelolaan keuangan BLUD yang keliru, sampai pada keterbatasan kemampuan dan ketidaktahuan dalam hal pengembangan teknologi informasi.

4.2. Temuan Penelitian

Dari hasil wawancara dan penelusuran dokumen-dokumen terkait implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan daerah yang sudah ada, terdapat banyak permasalahan yang dihadapi dalam proses implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD pada RSUD. Beberapa permasalahan yang ada terungkap berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang terlibat secara langsung dalam proses implementasi.

Para staf pelaksana pada RSUD YL, YG dan YR yang terlibat dalam proses implementasi masing-masing memahami proses implementasi dari sudut yang berbeda-beda, seberapa besar pengetahuan tentang BLUD akan mempengaruhi pemahaman para staf tentang perubahan dari RSUD menjadi RSUD yang sudah BLUD serta dampaknya pada pelayanan kepada masyarakat. Berikut ini kutipan dari beberapa pernyataan hasil wawancara dengan informan berkaitan dengan faktor penyebab kegagalan implementasi sistem informasi PPK BLUD di RSUD.

Berikut ini adalah tabel identifikasi kemunculan masalah sebagai faktor penyebab kegagalan untuk konteks implementasi pada ketiga rumah sakit.

Tabel 4.1. Tabel Identifikasi dan Kemunculan Masalah Untuk Tiap Konteks Implementasi

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Keterangan	YL	YG	YR
1	Pemilik	Tidak paham sepenuhnya fungsi dan tujuan BLUD	Pemilik kurang memahami Permendagri 61 tahun 2007	v	v	-
		Punya kepentingan khusus	Pemilik memiliki kepentingan khusus terkait anggaran yang berimbas pada implementasi sistem informasi	v	v	-
2	Manajemen	Tidak paham PPK BLUD	Manajemen tidak memahami sepenuhnya tentang BLUD	v	-	v
		Sosialisasi	Sosialisasi dari manajemen tidak memadai	v	v	-
		Pendelegasian	Pendelegasian yang kurang tepat kepada personal RSUD	-	v	-
		Mobilisasi	Manajemen tidak mendorong penggunaan SIPK-BLUD dikarenakan kurang memahami bagaimana proses pola pengelolaan keuangan BLUD yang benar	-	-	v
		Evaluasi	Tidak ada evaluasi berkala terhadap implementsi sistem	v	v	v
		Konsistensi	Persepsi yang berbeda sehinggan manajemen tidak konsisten dalam pengambilan keputusan	v	v	-

Tabel 4.1. Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Keterangan	YL	YG	YR
3	Proses bisnis	Pemahaman	Masalah dalam pemahaman terhadap proses bisnis pengelolaan keuangan BLUD	v	v	-
4	SDM	Kemampuan	Kompetensi SDM yang rendah	-	-	v
		Pelatihan	Pelatihan dilakukan berulang	-	v	v
5	Data	Kelengkapan data	Data yang tersedia tidak lengkap, tidak sesuai dengan kebutuhan sistem	v	-	v
		Format	Ketersediaan data yang akan diolah tidak sesuai dengan kebutuhan, dan kesulitan untuk menentukan satu format untuk kebutuhan sistem	v	v	v
6	Integrasi sistem	Format	Belum ada integrasi antar sistem	v	v	v
7	Teknologi	Kualitas	Jaringan komputer dan koneksi internet masih kurang mendukung jalannya sistem	-	v	v

Dari masalah yang telah teridentifikasi, kemudian dikelompokkan kedalam tiga konteks penelitian di RSUD yang berbeda, beberapa masalah yang sama ditemukan di lebih dari satu rumah sakit, tetapi tidak ada satupun RSUD yang memiliki seluruh permasalahan yang ada. Penulis merangkum setiap permasalahan di masing-masing rumah sakit untuk memudahkan identifikasi dalam memahami faktor kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan secala lebih spesifik.

4.3. Penjelasan bentuk masalah yang teridentifikasi

Untuk memahami masalah implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan yang telah teridentifikasi, peneliti mengelompokkan permasalahan yang ada berdasarkan

penjelasan informan, dari penjelasan kemudian dilakukan analisis dan uji validitas data dan informasi dengan tujuan mendapatkan kebenaran data dengan melibatkan pendekatan teori.

4.3.1 Pemilik

a. Pemilik tidak paham konsep BLUD

Berdasarkan jawaban beberapa informan, dapat disimpulkan bahwa kegagalan implementasi SIPK dikarenakan pemilik tidak memahami dengan baik tentang BLUD. Kurangnya pemahaman pemilik mengenai BLUD berakibat pada terhambatnya proses pengelolaan keuangan.

Pemilik memiliki tanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pelayanan yang didelegasikan kepada BLUD untuk memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu dampak ketidakpahaman pemilik terhadap pola pengelolaan keuangan BLUD adalah respon kebutuhan akan sistem informasi yang lambat bahkan cendrung menolak dengan alasan bahwa implementasi sistem informasi masih belum menjadi prioritas BLUD. Respon yang lambat terhadap pentingnya kebutuhan sistem informasi menjadi penghambat jalannya proses penyusunan anggaran yang diperlukan untuk peningkatan pelayanan

Di sini letak ketidakpahaman pemilik memaknai berbedaan antara RSUD yang belum BLUD dengan RSUD yang sudah BLUD. Menjadi BLUD adalah mengubah budaya kerja demi pelayanan kepada masyarakat, setelah RSUD menjadi BLUD diharapkan tarif layanan sesuai dengan *unit cost* yang sudah disusun dan ditentukan pihak manajemen dan disepakati pihak pemerintah daerah, penyusunan *unit cost* membutuhkan ketelitian dan ketepatan, sehingga implementasi SIPK menjadi sangat penting untuk membantu penyelesaian pekerjaan dengan lebih baik. Temuan ini menguatkan penelitian sebelumnya (Flowers, 1996 dalam Yeo, 2002), bahwa dalam konteks organisasi dan manajerial,

seringkali pengaruh dan komitmen manajemen yang kurang baik menyebabkan penolakan yang menjadi faktor penyebab kegagalan implementasi.

Berikut ini salah satu ungkapan Pemilik RSUD Informan1 (I1), yang berkaitan dengan ketidakpahaman pemilik terhadap konsep BLUD:

> *RSUD YL: "Rumah sakit daerah kami sudah menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD, sudah coba pakai sistem yang baru, walau masih belum begitu paham aturan-aturan tentang BLUD. Untuk masalah sistem, kan sudah ada sistem lama, ya pakai itu saja, sistem yang baru nanti malah bikin penyusun laporan bingung, BLUD kan hanya berganti cara laporannya saja, tidak perlu implementasi sistem baru karena kalau memang perlu kita bisa buat sendiri, kita kan ada tim IT".*

b. Pemilik punya kepentingan khusus

Penerapan pola pengelolaan keuangan BLUD berdampak positif bagi RSUD, selain mengurangi *miss allocation,* menekan pemborosan anggaran, penerapan PPK BLUD juga berdampak pada penghematan anggaran dalam segala bidang. Hal ini yang ditanggapi keliru oleh pemilik RSUD, implemetasi sistem informasi dianggap sebagai pemborosan anggaran. Pemilik merasa bahwa SIPK tidak penting dan hanya akan menambah anggaran pengelolaan saja, padahal pada kenyataannya hampir seluruh kegiatan yang berkaitan dengan penerapan pola pengelolaan keuangan BLUD, dikelola menggunakan sistem informasi dan penggunaan pendapatan RSUD setelah BLUD, sudah diatur dalam Permendagri 61 Tahun 2007, sehingga implementasi sistem informasi diperlukan untuk membantu memudahkan pekerjaan demi memperbaiki mutu pelayanan kepada masyarakat. Jika pelayanan kepada masyarakat terhambat maka standar mutu pelayanan akan menurun yang artinya tujuan utama dari BLUD tidak tercapai.

Di sini letak permasalahannya, pemilik punya kepentingan khusus dalam hal anggaran dan tidak memahami sepenuhnya pentingnya implementasi sistem informasi untuk

mendukung pola pengelolaan keuangan BLUD, sehingga dengan alasan pendapatan RSUD sudah tidak menjadi masukan bagi pendapatan daerah, berdampak pada ketidaksetujuan pemilik untuk menolak mengalokasikan dana untuk implementasi sistem informasi. Hal ini yang membuat pemilik merasa punya kepentingan khusus, dan secara tidak langsung implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan yang mendukung BLUD akan mengalami kendala.

Persoalannya yang dihadapi pemilik terkait kepentingan khusus akan menjadi masalah yang tidak sesederhana karena tidak ada dukungan pihak pemerintah dalam implementasi sistem informasi BLUD di RSUD. RSUD dituntut untuk dapat memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat sehingga RSUD sudah pasti akan seefektif dan seefisien mungkin dalam menggunakan anggaran karena rumah sakit diharapkan untuk dapat menjadi enterperneurship yang handal dalam mengelola keuangannya.

Jadi keuntungan pemerintah daerah sebagai pemilik RSUD mendapat adalah anggaran daerah bisa dimanfaatkan secara lebih baik, dan alokasi dana lebih tepat kepada yang membutuhkan. Temuan ini menguatkan penelitian sebelumnya (Flowers, 1996 dalam Yeo, 2002), yaitu tekanan politik, kepentingan pribadi, pengaruh dan komitmen manajemen yang kurang baik dapat berdampak pada kegagalan implementasi sistem informasi.

Berikut ini salah satu ungkapan Pemilik RSUD Informan1 (I1), yang berkaitan dengan masalah pemilik punya kepentingan khusus:

> *RSUD YG: "Cara kerja BLUD masih kami pelajari sampai saat ini, kalau dilihat, memang sistem informasi ini membantu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dan sepertinya penggunaannya juga tidak begitu sulit, asal harus benar-benar dipahami . Dibutuhkan pertimbangan antara waktu dan anggaran, jadi harus benar-benar dilihat sebesar apa kebutuhan IT untuk ini, yang pasti bakal menambah anggaran"*

4.3.2 Manajemen

a. Tidak paham PPK BLUD

Manajeman yang tidak memahami serta kurang mendukung sepenuhnya aturan dan cara kerja pola pengelolaan keuangan BLUD. Implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan RSUD akan mengalami kendala jika manajemen sebagai pelaksana tidak memahami cara kerja dan aturan BLUD, hal ini terjadi hampir di setiap RSUD yang baru menjalankan kebijakan BLUD, tetapi masalahnya ada pada RSUD yang sudah lama menjadi BLUD, sehingga pada beberapa temuan, hanya bagian tertentu saja yang menjalankan SIPK, sedangkan bagian lain tidak menjalankan dengan alasan masih merasa nyaman dengan cara kerja lama. Sebagai contoh bagian keuangan tidak ikut andil dalam implementasi, ketidak pahaman dapat berdampak pada pengambilan keputusan yang salah sehingga manajeman perlu benar-benar terlebih dahulu memahami sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD.

Berikut ini salah satu ungkapan Kepala Tata usaha (I2), yang berkaitan dengan masalah manajemen yang tidak paham sepenuhnya fungsi dan tujuan BLUD:

> *RSUD YR : "BLUD membingungkan karena sudah harus dilaksanakan tetapi pola kerjanya belum paham, belum lagi bikin laporan dua versi, lalu bagaimana caranya mengerjakannya? kita kurang waktu dan tenaga bu".*

b. Sosialisasi

Kurangnya sosialisasi tentang sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD dikarenakan manajemen kurang memahami BLUD. Masalah sosialisasi menimbulkan dampak fatal pada pelaksanaan implementasi, sehingga tidak ada kontrol dari pihak manajemen untuk mengetahui sejauh mana pemahaman SDM terhadap BLUD.

Berikut ini salah satu ungkapan Kepala Tata usaha (I2), yang berkaitan dengan masalah sosialisasi SIPK BLUD oleh manajemen:

> *RSUD YL : "Memahami BLUD saja butuh waktu, walaupun punya tenaga yang sih cukup, tetapi untuk memahami cara kerja dan aturan-aturan BLUD kita masih kesulitan dan kadang beda persepsi antara satu dengan yang lain jadi malah membingungkan, pemahaman yang beda ini yang membuat sosialisasi masih belum maksimal"*.

b. Pendelegasian

Pendelegasian yang tidak tepat terhadap SDM rumah sakit menyebabkan kurang efisiennya pekerjaan yang dilakukan. Tidak jarang manajemen malah tidak melakukan pendelegasian sama sekali karena beranggapan jika pekerjaan yang ada adalah pekerjaan yang harus dilakukan SDM tertentu saja, hal itu dilakukan atas pertimbangan tertentu dimana manajemen harus mempertimbangkan dengan matang jika pendelegasian ternyata tidak sesuai keinginan atau SDM yang didelegasikan tidak bias melakukan pekerjaan dengan baik.

Berikut ini salah satu ungkapan Bagian Keuangan (I4), yang berkaitan dengan masalah pendelegasian oleh manajemen:

> *RSUD YG : "Kita belum paham betul dengan PPK BLUD ini, sepertinya agak sulit dikerjakan jika tidak memahami cara pengelolaan keuangan dan cara mengoperasikan sistem baru, beberapa tenaga masih kurang kompeten untuk masalah keuangan. Rata-rata kami berlatar belakang medis, jumlah team keuangan juga tidak banyak sehingga agak kesulitan berbagi tugas penyelesaian pekerjaan sehingga sering terhambat karena masih kekurangan tenaga, lalu bagaimana cara mendelegasikannya kebawah?"*.

c. Mobilisasi.

Manajemen tidak mendorong penggunaan sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD dikarenakan manajemen sendiri masih kurang paham bagaimana proses pola pengelolaan keuangan BLUD yang benar, hal ini dikarenakan masih adanya perbedaan persepsi tentang BLUD. Minimnya dukungan dari atasan juga menjadi penghambat perubahan budaya kerja pada tingkat manajemen, sehingga yang terjadi adalah standar pelayanan kepada masyarakat tidak tercapai dengan maksimal.

Berikut ini salah satu ungkapan Bagian Keuangan (I4), yang berkaitan dengan masalah mobilisasi:

> *RSUD YR : "Kita belum begitu paham tentang PPK BLUD ini dan bagaimana mengoperasikannya menggunakan sistem, atasan juga kurang gamblang menjelaskan jadi terkesan tidak konsisten terhadap instruksi dan keputusan"*.

d. Evaluasi.

Pada dasarnya evaluasi merupakan media yang tepat untuk dapat melihat apa saja kendala dan permasalahan yang dihadapi oleh manajemen dan fungsional sehingga kedepannya pelaksanaan pola pengelolaan keuangan menggunakan sistem informasi dapat lebih baik. Tapi pada kenyataannya tahap evaluasi tidak pernah dilakukan, karena keterbatasan pemahaman tentang pola pengelolaan keuangan serta peraturan yang masih berubah-ubah sehingga evaluasi tidak pernah dilakukan.

Berikut ini salah satu ungkapan Bagian Perencanaan/Program (I3), yang berkaitan dengan masalah evaluasi:

> *RSUD YR : "Banyak pekerjaan dan laporan-laporan yang harus dikerjakan dalam dua versi yang harus diselesaikan setelah adanya BLUD, sehingga belum sempat dilakukan evaluasi"*.

e. Konsistensi.

Dalam hal konsistensi, manajemen masih belum konsisten dalam mengambil keputusan, hal ini disebabkan perbedaan pendapat dan pemahaman tentang pola pengelolaan keuangan BLUD dan sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD dari pemilik dan manajemen. Konsistensi penerapan standar-standar pengelolaan keuangan BLUD perlu dibahas dengan serius, dari pihak RSUD dengan dinas-dinas terkait, tentang pemahaman dan penerapan standar pengelolaan keuangan menggunakan sistem informasi.

Berikut ini salah satu ungkapan Bagian Keuangan (I4), yang berkaitan dengan masalah konsistensi:

> *RSUD YL : "Proses penyelesaian pekerjaan terhambat karena instruksi yang diberikan masih berubah-ubah".*

4.3.3 Proses Bisnis

Proses bisnis yang belum dipahami secara utuh oleh seluruh bagian yang terlibat dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung, berdampak pada kegagalan implementasi. Ketidakpahaman disebabkan karena memang Permendagri 61 Tahun 2007 tidak mengatur teknis pola pengelolaan keuangan BLUD, sehingga untuk menentukan bagaimana pola proses bisnis yang tepat, penyusun harus mencari-cari ketentuan dari Perbup, Pergub dan PermenKeu.

Kurangnya dukungan pemerintah dalam hal ini akan mempersulit pihak RSUD untuk dapat cepat memahami dan menggunakan sistem informasi pengelolaan keuangan yang mendukung cepatnya penyelesaian pekerjaan dan maksimalnya pelayanan kepada masyarakat sehingga ini akan menjadi lebih sulit karena ketentuan dari peraturan-peraturan yang ada masih berubah-ubah karena memang belum ada ketetapan standar penyusunan yang pasti dalam Permendagri 61 tahun 2007.

Berikut ini salah satu ungkapan Bagian Pelayanan (I5), yang berkaitan dengan masalah Proses Bisnis:

> *RSUD YG : "Kendalanya masih karena belum paham betul cara penyusunan PPK BLUD, jadi masih agak kesulitan, ketentuan dari pemerintah sendiri tidak ada yang detil menjelaskan tahapan demi tahapan berikut contoh-contohnya dan peraturan yang digunakan sebagai acuan sangat banyak dan butuh waktu mempelajari itu semua".*

4.3.4 SDM

a. Kemampuan

Kompetensi SDM yang masih kurang memadai menjadi salah satu kendala implementasi sistem informasi. Permasalahan SDM tidak hanya sebatas kompetensi, tetapi keterbatasan jumlah SDM juga menjadi kendala SDM tidak dapat meningkatkan kemampuan untuk mendukung implementasi sistem informasi.

Selain itu, kesulitan mengubah cara kerja menjadi lebih efektif semakin sulit diwujudkan karena berbagai alasan, mulai dari jam kerja yang terbatas, jumlah SDM yang tidak memadai dan tidak adanya penghargaan dari pihak manajemen terhadap SDM yang berusaha meningkatkan kualitasnya dengan SDM yang hanya bekerja sesuai dengan yang dibutuhkan tanpa berusaha untuk melakukan pengembangan kemampuan. Keterbatasan kemampuan SDM berkaitan dengan pola pengelolaan keuangan BLUD merupakan masalah yang kompleks dan berdampak pada rendahnya mutu pelayanan.

Berikut ini salah satu ungkapan Kepala Tata Usaha (I2), yang berkaitan dengan masalah SDM:

> *RSUD YR : "SDM kami memang belum mencukupi dan masih kurang kompeten dalam membuat laporan, ya karena kan rata-rata orang medis jadi hasil pekerjaan*

juga masih belum maksimal, ditambah keterbatasan pemahaman tentang PPK BLUD, jadi memang butuh pengarahan lebih rinci".

b. Pelatihan

Proses pelatihan terhalang dengan keterbatasan jumlah SDM sehingga untuk melakukan pelatihan secara otomatis SDM akan meninggalkan pekerjaan sehingga berakibat pada menurunnya kualitas pelayanan, hal ini akan memunculkan permasalahan baru, sedangkan pelatihan yang dilakukan membutuhkan waktu yang tepat dan pemahaman yang baik, oleh karena itu tidak heran jika pelatihan harus dilakukan sampai berulang kali. RSUD sebagai BLUD akan membuat dan menjalankan laporan, baik itu sebagai SKPD dan sebagai BLUD, sehingga pelatihan yang dilakukan harus benar-benar membutuhkan pemahaman yang baik dari sisi teknis dan konsep.

Berikut ini salah satu ungkapan Kepala Tata Usaha (I2), yang berkaitan dengan masalah Pelatihan:

RSUD YG : "Ketentuan PPK BLUD mengharuskan kita untuk paham tentang keuangan, sedang tenaga yang berlatar belakang keuangan sangat minim, jadi kami butuh diberi pengarahan yang detail untuk ini".

4.3.5 Data

Beberapa permasalahan pada data adalah: a) Kelengkapan Data. Data yang tersedia tidak lengkap dan tidak sesuai dengan kebutuhan sistem, tidak ada arsip dan standar operasional prosedur yang bisa dijadikan acuan dalam kelengkapan data. b) Format. Format data yang ada pada sistem informasi banyak yang kurang sesuai/ tidak terpakai, integrasi data dari tiga konten sistem yaitu sistem keuangan daerah, SIMRS dan Software Keuangan BLUD, karena memiliki platform yang berbeda maka format data sulit untuk ditentukan.

Berikut ini salah satu ungkapan Bagian IT (I6), yang berkaitan dengan masalah Data:

RSUD YR : "Dari dulu laporan tidak dikerjakan oleh satu orang karena sistem yang digunakan juga banyak dan bermacam-macam sehingga data tersebar di beberapa tempat, format laporan juga berbeda-beda jadi, yang menyompan data hanya yang mengerjakan, kalau bagian IT hanya bisa merangkum laporannya saja, itupun tidak lengkap".

4.3.6 Integrasi sistem

Beberapa RSUD yang sudah BLUD masih menggunakan excel untuk menyelesaikan pekerjaan, padahal ini akan menyulitkan pada saat data dibutuhkan untuk mengolah data yang lain, sehingga keinginan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat akan lebih sulit karena untuk harus kembali mengumpulkan data dari sumber yang berbeda-beda. Keinginan pihak RSUD untuk dapat mengintegrasikan data dari beberapa sistem informasi yang berbeda akan menjadi sangat mustahil dikarenakan masih ada unit kerja yang masih belum menggunakan sistem sehingga data yang dihasilkan antar unit kerja menjadi tidak singkron.

Berikut ini salah satu ungkapan Bagian IT (I6), yang berkaitan dengan masalah Integrasi sistem:

RSUD YL : "Kita sudah pakai sistem tapi pengerjaan beberapa laporan masih diolah secara manual menggunakan excel, karena masih lebih nyaman, ditambah lagi format tiap laporan berbeda-beda, karena itu untuk masalah integrasi sepertinya sangat sulit".

4.3.7 Teknologi

Jaringan internet yang kurang memadai/lambat dan belum terpasang secara merata di rumah sakit menjadi kendala dalam proses input data sehingga dapat menghambat penyelesaian pekerjaan. Tidak hanya masalah jaringan intenet, fasilitas pendukung lain seperti *hardware* juga masih sangan minim jumlah dan minim perawatannya, hal ini tidak bisa hanya sekedar dicatat sebagai temuan faktor penyebab kegagalan implementasi tetapi juga harus ada penanganan secara serius yang melibatkan pihak pemilik dan manajemen untuk dapat memenuhi kebutuhan teknologi sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik serta pelayanan kepada masyarakat juga dapat lebih maksimal.

Berikut ini salah satu ungkapan Bagian IT (I6), yang berkaitan dengan masalah Integrasi sistem:

> *RSUD YR : "Infrastruktur kita masih sangat kurang, jadi penyelesaian laporan masih sering terhambat, tenaga juga kurang khususnya IT, jadi kadang dampaknya ke pelayanan."*.

Dari identifikasi dan kemunculan masalah yang ada pada tiap konteks implementasi dan uraian bentuk masalah yang telah dikelompokkan berdasarkan penjelasan, serta data-data dari informan yang telah diuji untuk mendapatkan hasil yang maksimal, penulis merangkum seluruh permasalahan menjadi satu tabel permasalahan dan solusi yang telah diterapkan berdasarkan teori. Solusi yang dipaparkan pada setiap permasalahan merupakan solusi yang telah teruji keberhasilannya setelah melalui proses panjang sampai berhasil diterapkan oleh pihak RSUD. Proses pengajuan solusi memakan waktu yang cukup lama dan tidak mudah, tidak hanya berdasarkan penekatan teori, tetapi diperlukan dukungan para ahli yang kompeten dibidang BLUD.

Berikut ini adalah tabel permasalahan yang berdampak pada kegagalan implementasi sistem informasi BLUD di RSUD dan alternatif solusi yang diberikan merujuk pada Permendagri 61 tahun 2007.

Tabel 4.2. Tabel Masalah dan Alternatif Solusi

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
1	Pemilik	Tidak paham sepenuhnya fungsi dan tujuan BLUD	Ketidakpahaman pemilik tentang fungsi dan tujuan serta cara kerja dan aturan-aturan yang ada di BLUD berdampak pada terhambatnya proses pengelolaan keuangan di RSUD.	Pengambilan keputusan manajemen untuk melakukan konsinyering bersama lintas dinas antara Pemilik RSUD YL dan Dispenda Kabupaten dilakukan agar pemilik dan pihak yang terlibat dalam BLUD memiliki kesamaan pemahaman tentang pola pengelolaan keuangan BLUD.	Pemilik yang kurang memahami fungsi dan tujuan BLUD dalam penerapan pola pengelolaan keuangan BLUD, membutuhkan pihak eksternal RSUD yang dapat membantu memberikan pemahaman tentang aturan-aturan BLUD.	Manajemen melakukan konsinyering bersama lintas dinas antara Pemilik RSUD YG, DPKAD/Dispenda Kabupaten setempat dan mengundang pihak konsultan yang berpengalaman dan mampu memberikan pemahaman berkaitan dengan pola kerja PPK BLUD, agar permasalahan dapat diselesaikan dan memiliki kesamaan pemahaman tentang PPK BLUD.	RSUD YR tidak mengalami kendala implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD yang berkaitan dengan Pemilik, hal ini dikarenakan pemilik telah memahami dengan baik hak dan kewajiban dalam implementasi PPK BLUD.	Tidak terjadi masalah

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
1	Pemilik	Punya kepentingan khusus	Pemahaman tentang sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD yang keliru menjadi salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi SIPK, Pemilik merasa punya kepentingan untuk menentukan alokasi dana dan beranggapan implementasi sistem hanya akan menambah besarnya anggaran pengelolaan saja, sehingga implementasi SIPK terhambat.	Keputusan manajemen untuk melakukan konsinyering antar dinas antara pemilik RSUD YL, DPKAD/Dispenda Kabupaten setempat merupakan solusi yang diambil untuk memberikan pemahaman dan pandangan pemilik tentang PPK BLUD, sehingga Permendagri 61 tetap bisa dijalankan dan implementasi SIPK dapat dilanjutkan.	Pemilik merasa punya kebijakan sendiri untuk menentukan alokasi dana sehingga implementasi SIPK terhambat	Diadakan konsinyering, dengan adanya konsinyering lintas dinas antara pemilik RSUD YL, DPKAD/Dispenda Kabupaten setempat maka ditemukan kesepakatan dan pemahaman sehingga Permendagri 61 tetap bisa dijalankan dan implementasi SIPK dapat dilanjutkan.	RSUD YR tidak mengalami kendala Implementasi Sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD berkaitan dengan Pemilik yang memiliki kepentingan khusus, karena pemilik sudah memahami dengan baik hak dan kewajiban dalam implementasi PPK BLUD	Tidak terjadi masalah

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
2	Manajemen	Tidak paham PPK BLUD	Ketidakpahaman pihak manajemen RSUD YL terhadap pelaksanaan PPK BLUD dan kurangnya dukungan pemilik menjadi penghambat implementasi sistem informasi sehingga perlu dilakukan pelatihan agar semua pihak RSUD yang terkait dengn pengelolaan dan penyusunan anggaran BLUD dapat memperbaiki pola kerja dengan menggunakan SIPK BLUD.	Keputusan yang diambil sebagai solusi adalah dengan melakukan pelatihan. Setelah dilakukan pelatihan pengelolaan keuangan BLUD, kebingungan dalam penyusunan laporan sudah dapat diatasi.	Manajemen RSUD YG tidak mengalami kendala dalam memahami BLUD dan implementasi SIPK BLUD, karena manajemen memahami dengan baik amanat Permendagri 61 tahun 2017 tentang PPK BLUD yang mengutamakan pelayanan kepada masyarakat dengan cara meningkatkan mutu pelayanan melalui media SIPK BLUD.	Tidak terjadi masalah	Ketidakpahaman manajemen terhadap pelaksanaan PPK BLUD menjadi penghambat implementasi sistem informasi, karena seluruh instruksi bersumber dari manajemen.	Seolusi yang dilakukan adalah dengan melakukan pendekatan dan pelatihan, sehingga proses pengelolaan keuangan BLUD dapat berjalan dengan baik dengan tetap mempelajari alur proses penyusunan laporan menggunakan SIPK BLUD.

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
2	Manajemen	Sosialisasi	Kurangnya sosialisasi implementasi SIPK BLUD menimbulkan pemahaman yang berbeda, hal ini berdampak fatal dalam pola pengelolaan keuangan. ketersediaan SDM pada RSUD YL tidak dapat dijadikan patokan bahwa sosialisasi dapat dilakukan dengan mudah	Solusi yang diambil adalah manajemen RSUD YL mengadakan pelatihan secara bergantian sebagai salah satu cara mengatasi masalah sulitnya sosialisasi karena keterbatasan waktu dan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan.	Keterbatasan SDM menjadi salah satu kendala sosialisasi BLUD di RSUD YG, manajemen kesulitan mengatur waktu dan cara mensosialisasikan SIPK BLUD	Mengadakan pelatihan pengelolaan keuangan secara bertahap sebagai bentuk awal sosialisasi dan mengatur waktu dengan baik dan ter rencana merupakan solusi yang bisa dilakukan agar sosialisasi bisa berjalan sebagaimana mestinya.	Manajemen RSUD YR tidak mengalami kendala untuk masalah sosialisasi dari manajemen, karena SDM sudah cukup memahami BLUD sehingga sudah lebih mudah melakukan sosialisasi	Tidak terjadi masalah

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
2	Manajemen	Pendelegasian	Tidak ditemukan permasalahan pendelegasian pada RSUD YL, karena dengan jumlah SDM yang cukup maka masing-masing SDM sudah mempunyai tanggung jawab masing-masing	Tidak terjadi masalah	Keterbatasan SDM pada RSUD YG menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya masalah pendelegasian	Pemetaan SDM sesuai dengan kebutuhan merupakan salah satu cara yang tepat untuk mengatasi permasalahan pendelegasian, dengan pemetaan SDM maka kegiatan penyusunan laporan keuangan dengan sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD sudah bisa diimplementasikan secara bertahap.	Tidak ditemukan permasalahan pendelegasian pada RSUD YG, walaupun dengan jumlah SDM yang masih belum seimbang dengan jumlah pekerjaan yang harus ditangani, tetapi manajemen memiliki metode yang baik untuk mengatur masalah pendelegasian sehingga pendelegasian dapat berjalan dengan cukup baik.	Tidak terjadi masalah

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
2	Manajemen	Mobilisasi	Peran manajemen dalam mendorong dan memotivasi setiap SDM RSUD untuk dapat mengoperasikan sistem informasi secara optimal sudah sangat maksimal, sehingga masalah pada mobilisasi tidak terjadi pada RSUD YL	Tidak terjadi masalah	Manajemen sangat membantu dan saling mendukung untuk dapat mengoperasikan sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD, sehingga tidak ditemukan kendala mobilisasi	Tidak terjadi masalah	Keterbatasan manajemen dalam mendorong SDM untuk dapat mengoperasikan sistem informasi secara optimal masih sangat kurang, salah satu permasalahan yang menjadi alasan manajemen adalah banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan	Pelatihan adalah solusi paling tepat, dengan dilakukan pelatihan mengenai penyusunan pola pengelolaan keuangan BLUD menggunakan SIPK dan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan pekerjaan maka masalah mobilisasi dapat teratasi

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
2	Manajemen	Evaluasi	RSUD YL belum pernah melaukan evaluasi SIPK BLUD, kurangnya dukugan dari pemilik menjadi salah satu faktor yang menyebabkan pihak manajemen tidak melakukan evaluasi.	Solusi terhadap masalah evaluasi adalah dengan dibuatnya penjadwalan evaluasi secara berkala oleh pihak manajemen RSUD YL maka masalah ini bisa teratasi.	Belum pernah ada evalusi dalam SIPK BLUD, perlu persiapan dan kesediaan manajemen untuk melakukan evaluasi.	Solusi yang dilakukan untuk masalah evaluasi adalah dengan menyusun penjadwalan evaluasi pada RSUD YG maka evaluasi implementasi SIPK dapat dilakukan secara berkala.	Keterbatasan SDM dan banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan pihak manajenen membuat evaluasi SIPK sepertinya masih sulit untuk dilakukan.	Solusi yang diambil untuk permasalahan evaluasi pada RS YR adalah dengan cara pihak manajemen membuat penjadwalan terhadap kegiatan evaluasi pada SIPK BLUD, metod penjadwalan ternyata mampu membantu pihak manajemen melakukan evaluasi sehingga permasalahan evaluasi sudah bisa diselesaikan.

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
2	Manajemen	Konsistensi	Berdasarkan temuan, manajemen RS YL tidak konsisten dalam membuat keputusan dikarenakan kurangnya pemahaman dan perbedaan pendapat tentang pola pengelolaan keuangan BLUD sehingga implementasi SIPK BLUD tidak dapat berjalan dengan baik.	Sebagai solusi, pihak manajemen melakukan pertemuan dengan Pemilik dan membahas permasalahan internal maka permasalahan dalam pengambilan keputusan dapat teratasi.	Permasalahannya adalah manajemen RS YG tidak konsisten dalam membuat keputusan sehingga menyulitkan proses penyelesaian pekerjaan dengan standar pengelolaan keuangan BLUD.	Solusi dari permasalahan ini adalah dengan melakukan sosialisasi dari pemilik bekerjasama dengan dinas pendapatan daerah untuk memberi pemahaman kepada manajemen sehingga masalah konsistensi penerapan standar pengelolaan keuangan dengan SIPK BLUD dapat diatasi.	Tidak ditemukan permasalahan konsistensi manajemen pada RSUD YG, karena dalam pembuatan keputusan selalu melibatkan SDM sehingga apabila terjadi permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat	Tidak terjadi masalah

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
3	Proses bisnis	Pemahaman	Sebagian besar pihak RSUD YL mengalami masalah dengan pemahaman tentang BLUD berkaitan dengan proses bisnis. Minimnya dukungan dari pemilik dan pemahaman yang kurang tentang SIPK BLUD serta peraturan pemerintah yang tidak dirici tentang bagaimana proses bisnis pada BLUD memunculkan kendala dalam proses implementasi sistem.	Solusi yang diberikan untuk permasalahan pada pemahaman proses bisnis adalah dengan melakukan pelatihan dan pembimbingan untuk memberikan pemahaman bagaimana penyesuaian pada proses bisnis BLUD sehingga setiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik dan pelayanan kepada masyarakat dapat dimaksimalkan.	Manajemen RSUD memiliki permasalahan dalam memahami pola pengelolaan keuangan BLUD, permasalahan muncul dari kurangnya pemahaman manajemen tentang pola proses bisnis BLUD dan minimnya dukungan dari pemilik serta ketentuan-ketentuan dariperaturan pemerintah yang membigungkan sehingga menjadi endala manajemen untuk dapat memahami bagaiman proses bisnis BLUD yang sesuai standar pemerintah. Keterbatasam SDM untuk mempelajari proses bisnis BLUD menambah kompleks permasalahan.	Solusi yang dilakukan untuk permasalahan ini adalah dengan pelatihan bersama pihak pemerintah atau swasta yang kompeten untuk meningkatkan pemahaman mengenai proses bisnis BLUD dan sistem informasi pengelolaan keuangan dapat dijalankan secara maksimal.	Tidak ditemukan permasalahan tentang pemahaman proses bisnis di RSUD YR, karena sejak dari awal manajemen sudah memahami pola kerja BLUD	Tidak terjadi masalah

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
4	SDM	Kemampuan	Pola Tata Kelola yang sudah ditetapkan dalam peratutan kepala daerah sudah sudah diaplikasikan dengan cukup baik sehingga tidak ditemukan masalah yang berkaitan dengan SDM	Tidak terjadi masalah	Pola Tata Kelola yang sudah ditetapkan dalam peratutan kepala daerah sudah sudah diaplikasikan dengan cukup baik, kemampuan SDM sudah memenuhi syarat untuk dapat menyelesaikan pekerjaan berkaitan dengan SIPK BLUD, sehingga tidak ditemukan masalah yang berkaitan dengan SDM	Tidak terjadi masalah	Pola Tata Kelola yang belum diaplikasikan secara maksimal dan SDM belum sepenuhnya bekerja sesuai dengan kompetensinya, menyebabkan timbulnya permasalahan manajemen dalam hal penanganan SDM sehingga berdampak pada kualitas pekerjaan yang kurang maksimal	Solusi untuk meningkatkan kemampuan SDM adalah dengan pelatihan, ketentuan BLUD mempermudah RSUD untuk melakukan pelatihan demi meningkatkan kemampuan SDM, dengan pelatihan SDM akan lebih kompeten mengerjakan semua semua bidang pekerjaan berkaitan dengan BLUD.

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
4	SDM	Pelatihan	Tidak ditemukan masalah pada pelatihan SDM di RSUD YL, karena jumlah SDM yang cukup dengan latar belakang yang sesuai dengan masing-masing bidang pekerjaan sehingga untuk memaksimalkan implementasi SIPK BLUD tidak akan mengalami kesulitan yang berarti	Tidak terjadi masalah	SDM sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan medis sehingga untuk memaksimalkan implementasi SIPK BLUD masih mengalami kesulitan.	Pelatihan adalah satu-satunya solusi tercepat yang dapat diambil untuk mengatasi masalah SDM tetapi hal ini masih mengalami kendala karena penyusunan jadwal pelatihan tidak mudah. Solusi untuk masalah pelatihan adalah dengan melakukan penjadwalan pelatihan secara terencana dan berulang, dan berdasarkan penelitian, cara ini berhasil dikaukan dan masalah pelatihan dapat teratasi.	Latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaan menyulitkan SDM untuk dapat bekerja dengan baik dan maksimal	Pelatihan yang dilakukan secara bertahap menjadi solusi untuk masalah pelatihan SDM, dengan pelatihan secara bertahap SDM menjadi lebih terampil dalam menyelesaikan pekerjaan menggunakan SIPK BLUD.

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
5	Data	Kelengkapan data	Permasalahan kelengkapan data sangat umum terjadi dan ditemukan hampir diseluruh RSUD.	Solusi yang diberikan untuk mengatasi masalah kelengkapan data adalah dengan pembuatan standar operasional prosedur yang disesuaikan dengan kebutuhan kearsipan, dengan begitu maka data yang sewaktu-waktu diperlukan untuk mendukung SIPK BLUD dapat dengan mudah ditemukan sehingga memudahkan pekerjaan dalam hal pencarian data.	Permasalahan kelengkapan data sangat umum terjadi tetapi tidak ditemukan pada RSUD YG, karena kearsipan yang dilakukan sudah cukup baik walaupun belum sepenuhnya menggunakan komputerisasi, sehingga pencarian data dapat dilakukan dengan lebih mudah	Tidak terjadi masalah	Keberadaan data yang tidak tersentral di satu tempat bukan hal yang asing pada beberapa RSUD, khusus di RSUD YG, kearsipan yang dilakukan masih menjadi faktor penyebab munculnya masalah saat melakukan pencarian data.	Solusi terhadap permasalahan ini adalah dengn membuat standar operasinal prosedur untuk mengelola arsip, dengan pengelolaan yang sesuai standar maka secara bertahap penyimpanan data dapat diatasi dan pencarian data untuk mendukung implementasi sistem informasi BLUD dapat dilakukan dengan lebih lebih mudah dan rapi.

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
5	Data	Format	Perbedaan format sistem informasi pengolahan keuangan BLUD dengan sistem lama yang digunakan berbeda, serta kenyamanan mengolah data menggunakan sistem manual menjadi kendala terbesar pada proses integrasi data.	Solusi yang dilakukan untuk mengatasi masalah format data, salah satunya adalah dengan pembuatan template. Template digunakan sebagai integrasi data maka kendala format data dapat diatasi, meskipun masih dalam tahap awal.	Dengan alasan kenyamanan menggunakan cara lama yang semi manual dalam hal mengolah data, menimbulkan kendala tersendiri saat implementasi SIPK BLUD, perbedaan format media peyimpanan data beberapa sistem yang digunakan berbeda, sehingga menyulitkan dalam melakukan pekerjaan dan harus melakukan proses berkali-kali.	Solusi yang diterapkan untuk permasalahan ini adalah dengan pelatihan dan pemimbingan.. dengan begitu petugas penyusun keuangan BLUD dapat lebih fokus pada hasil.	Dengan alasan kenyamanan mengolah data menggunakan cara lama yang semi manual dalam, menimbulkan kendala tersendiri saat implementasi SIPK BLUD karena perbedaan format, sehingga petugas harus melakukan pekerjaan berkali-kali.	Solusi terhadap permasalahan format di RSUD YR adalah megadakan pelatihan dan pembimbingan sehingga kendala yang berkaitan dengan format data dapat diatasi dan kendala yang muncul dapat ditekan seminimal mungkin

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
6	Integrasi sistem	Format	Sistem terbagi menjadi 3 bagian: operasional, keuangan dan akuntansi dimana yang bekerja sendiri-sendiri tetapi memiliki keterkaitan pekerjaan satu sama lain untuk menghasilkan laporan, kendala perbedaan format berkaitan dengan integrasi sistem sangat sulit dihindari, karena ketentuan standar laporan yang dihasilkan berbeda-beda.	Solusi yang dilakukan untuk masalah format pada integrasi sistem adalah dengan melakukan pemetaan pekerjaan pekerjaan dan sumber daya manusia sehingga kemunculan masalah dalam format tidak mengganggu jalannya implementasi sistem informasi PPK BLUD.	Sistem terbagi menjadi 3 bagian: operasional, keuangan dan akuntansi dimana yang bekerja sendiri-sendiri tetapi memiliki keterkaitan pekerjaan satu sama lain untuk menghasilkan laporan, kendala perbedaan format berkaitan dengan integrasi sistem sangat sulit dihindari, karena ketentuan standar laporan yang dihasilkan berbeda-beda.	Solusi yang diambil oleh pihak manajemen untuk permasalahan ini masih belum maksimal tetapi munculnya permasalahan antar sistem sudah bisa diatasi dengan cara pemetaan pekerjaan dan sumberdaya manusia.	Keterbatasan pengetahuan petugas, minimnya jumlah sumber daya manusia dan sistem yang tidak berjalan dengan semestinya merupakan permasalahan yang komplek pada RSUD YR, petugas masih sangat kesulitan melakukan penyusunan laporan dan untuk menghasilkan laporan, kendala perbedaan format berkaitan dengan integrasi sistem sangat sulit dihindari, karena ketentuan standar laporan yang dihasilkan juga berbeda-beda.	Solusi yang dilakukan untuk masalah integrasi adalah dengan melakukan pemetaan pekerjaan dan sumberdaya manusia, hal ini berjalan lebih mudah dibandingkan RS YL dan YG karena pemetaan belum pernah dilakukan sebelumnya. Setelah dilakukan pemetaan maka kendala yang muncul pada integras sistem menjadi berkurang.

Tabel 4.2. Tabel Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah					
			YL		YG		YR	
			Sebab	Solusi	Sebab	Solusi	Sebab	Solusi
7	Teknologi	Kualitas	RSUD YL sudah dilengkapi dengan fasilitas dan teknologi yang cukup memadai dan jumlah SDM yang mendukung sehingga tidak ditemukan masalah kualitas teknologi pad RSUD YL.	Tidak terjadi masalah	RSUD YG yang sudah dilengkapi dengan pembangunan infrastruktur yang memadai sudah cukup untuk dapat menunjang kelancaraan dalam implementasi SIPK BLUD di RSUD, Permasalahannya adalah fasilitas yang ada tidak digunakan secara maksimal sehingga berdampak pada terhambatnya proses implementasi sistem dan pelayanan kepada masyarakat.	Solusi dari permasalahan ini adalah kebijakan manajemen untuk melakukan pemetaan ulang setiap kebutuhan pekerjaan yang berkaitan dengan infrastruktur agar lebih maksimal dalam pendukung implementasi SIPK BLUD	Infrastruktur sangat dibutuhkan untuk menunjang kelancaraan dalam implementasi SIPK BLUD di RSUD YR, minimnya infrastruktur berdampak pada terhambatnya proses Implementasi sistem informasi pola pengelolaan keuangan BLUD. Menurunnya kualitas hasil kerja dan menurunnya kualitas pelayanan kepada masyarakat merupakan dampak dari permasalahan berkaitan dengan teknologi pada RSUD YR.	Solusi yang dapat diterapkan untuk permasalahan ini adalah manajemen mengeluarkan kebijakan untuk dapat memenuhi kebutuhan infrastruktur pendukung implementasi SIPK. Solusi ini berjalan dengan baik dan hanya saja perlu perencanaan yang matang untuk dapat diterapkan.

Dari tabel 4.2 yang membahas masalah dan alternatif solusi, maka dapat dibuat rangkuman masalah dan solusi sebagai berikut :

Tabel 4.3. Rangkuman Masalah dan Alternatif Solusi

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah	
			Akar masalah	**Alternatif solusi**
1	Pemilik	Tidak paham sepenuhnya fungsi dan tujuan BLUD	Ketidakpahaman pemilik tentang cara kerja dan aturan-aturan yang ada di BLUD berdampak pada terhambatnya proses pengelolaan keuangan di RSUD.	a. Melakukan konsinyering bersama lintas dinas antara Pemilik RSUD YL dan Dispenda Kabupaten
				b. Melakukan konsinyering bersama lintas dinas antara Pemilik RSUD YL dan Dispenda Kabupaten dan mengundang pihak konsultan yang kompeten terhadap permasalahan pemahaman BLUD.
		Punya kepentingan khusus	Pemahaman tentang sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD yang keliru menjadi salah satu faktor yang menyebabkan kegagalan implementasi SIPK, Pemilik merasa punya kepentingan untuk menentukan alokasi dana dan beranggapan implementasi sistem hanya akan menambah besarnya anggaran pengelolaan saja, sehingga implementasi SIPK terhambat.	Melakukan konsinyering bersama lintas dinas antara Pemilik RSUD YL dan Dispenda Kabupaten .

Tabel 4.3. Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah	
			Akar masalah	Alternatif solusi
2	Manajemen	Tidak paham PPK BLUD	Ketidakpahaman pihak manajemen RSUD YL terhadap pelaksanaan BLUD dan kurangnya dukungan pemilik menjadi penghambat implementasi sistem informasi sehingga perlu dilakukan pelatihan agar semua pihak RSUD yang terkait dengn pengelolaan dan penyusunan anggaran BLUD dapat memperbaiki pola kerja dengan menggunakan SIPK BLUD.	Melakukan pelatihan pengelolaan keuangan BLUD
		Sosialisasi	Kurangnya sosialisasi implementasi SIPK BLUD menimbulkan pemahaman yang berbeda, hal ini berdampak fatal dalam pola pengelolaan keuangan. ketersediaan SDM pada RSUD YL tidak dapat dijadikan patokan bahwa sosialisasi dapat dilakukan dengan mudah.	Mengadakan pelatihan secara bergantian (bertahap)
		Pendelegasian	Keterbatasan SDM pada RSUD menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya masalah pendelegasian.	Melakukan pemetaan SDM sesuai dengan kebutuhan
		Mobilisasi	Peran manajemen dalam mendorong dan memotivasi setiap SDM RSUD untuk dapat mengoperasikan sistem informasi secara optimal sudah sangat maksimal, sehingga masalah pada mobilisasi tidak terjadi pada RSUD.	Mengadakan pelatihan penggunaa SIPK BLUD
2	Manajemen	Evaluasi	RSUD yang belum pernah melaukan evaluasi SIPK BLUD, kurangnya dukugan dari pemilik menjadi salah satu faktor yang menyebabkan pihak manajemen tidak melakukan evaluasi.	Menyusun penjadwalan evaluasi SIPK BLUD secara berkala

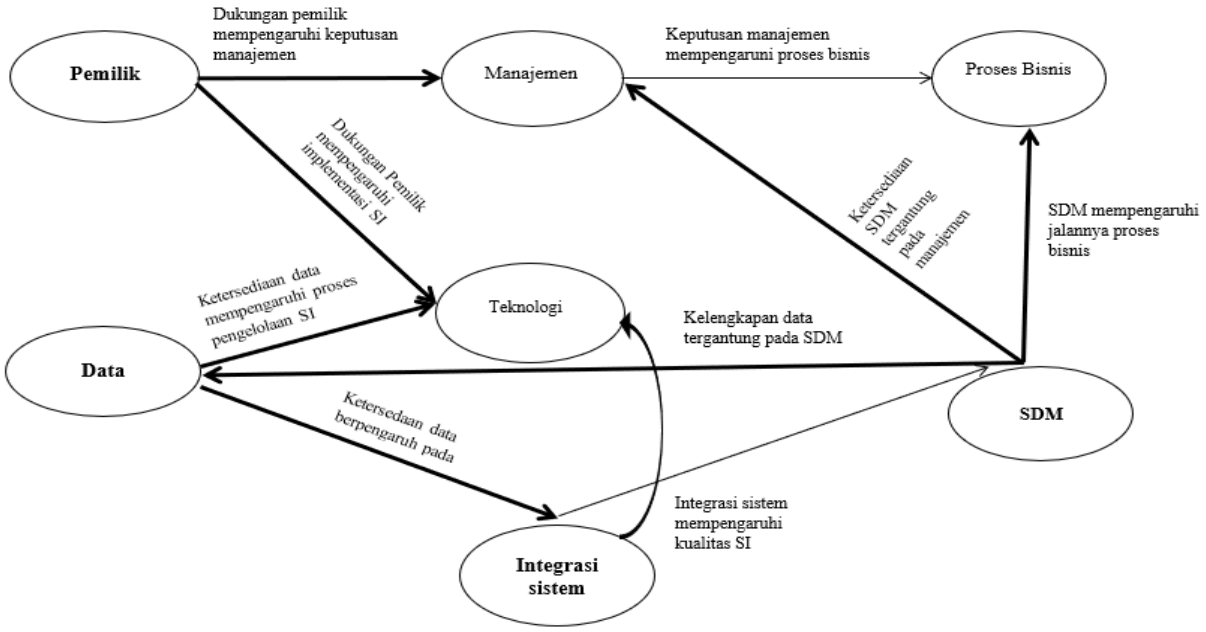
Tabel 4.3. Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah	
			Akar masalah	**Alternatif solusi**
2	Manajemen	Konsistensi	Berdasarkan temuan, manajemen RS tidak konsisten dalam membuat keputusan dikarenakan kurangnya pemahaman dan perbedaan pendapat tentang pola pengelolaan keuangan BLUD sehingga implementasi SIPK BLUD tidak dapat berjalan dengan baik.	a. Pihak manajemen melakukan pertemuan dengan Pemilik dan membahas permasalahan internal b. Melakukan sosialisasi dari pemilik bekerjasama dengan dinas pendapatan daerah untuk memberi pemahaman kepada manajemen.
3	Proses bisnis	Pemahaman	Sebagian besar pihak RSUD mengalami masalah dengan pemahaman tentang BLUD berkaitan dengan proses bisnis. Minimnya dukungan dari pemilik dan pemahaman yang kurang tentang SIPK BLUD serta peraturan pemerintah yang tidak dirici tentang bagaimana proses bisnis pada BLUD memunculkan kendala dalam proses implementasi sistem.	Melakukan pelatihan dan pembimbingan bersama pihak pemerintah atau swasta yang kompeten untuk memberikan pemahaman penyesuaian pada proses bisnis BLUD
4	SDM	Kemampuan	Pola Tata Kelola yang sudah ditetapkan dalam peratutan kepala daerah sudah sudah diaplikasikan dengan cukup baik sehingga tidak ditemukan masalah yang berkaitan dengan SDM	Melakukan pelatihan pemahaman tata kelola SDM dalam BLUD
		Pelatihan	SDM sebagian besar memiliki latar belakang pendidikan medis sehingga untuk memaksimalkan implementasi SIPK BLUD masih mengalami kesulitan.	Mengadakan pelatihan bertahap secara terencana dan berulang
5	Data	Kelengkapan data	Permasalahan kelengkapan data sangat umum terjadi dan ditemukan hampir diseluruh RSUD.	Membuat standar operasional prosedur yang disesuaikan dengan kebutuhan kearsipan

Tabel 4.3. Lanjutan

No	Kelompok Masalah	Bentuk Masalah	Rumah Sakit Umum Daerah	
			Akar masalah	**Alternatif solusi**
5	Data	Format	Perbedaan format sistem informasi pengolahan keuangan BLUD dengan sistem lama yang digunakan berbeda, serta kenyamanan mengolah data menggunakan sistem manual menjadi kendala terbesar pada proses integrasi data.	a. Pembuatan template b. Pelatihan dan pemimbingan dalam hal pengolahan data
6	Integrasi sistem	Format	Sistem terbagi menjadi 3 bagian: operasional, keuangan dan akuntansi dimana yang bekerja sendiri-sendiri tetapi memiliki keterkaitan pekerjaan satu sama lain untuk menghasilkan laporan, kendala perbedaan format berkaitan dengan integrasi sistem sangat sulit dihindari, karena ketentuan standar laporan yang dihasilkan berbeda-beda.	Pemetaan pekerjaan dan sumber daya manusia
7	Teknologi	Kualitas	Infrastruktur sangat dibutuhkan untuk menunjang kelancaraan dalam implementasi SIPK BLUD di RSUD, minimnya infrastruktur berdampak pada terhambatnya proses Implementasi sistem informasi pola pengelolaan keuangan BLUD. Menurunnya kualitas hasil kerja dan menurunnya kualitas pelayanan kepada masyarakat merupakan dampak dari permasalahan berkaitan dengan teknologi pada RSUD	Manajemen membuat kebijakan-kebijakan untuk dapat memenuhi kebutuhan infrastruktur pendukung implementasi SIPK

Disimpulkan bahwa setiap permasalahan yang sama pada masing-masing RSUD bisa saja mempunyai alternatif solusi yang sama tetapi pendekatan yang dilakukan dengan cara yang berbeda-beda. Berikut ini adalah ilustrasi yang menjelaskan kaitan antara masalah satu dengan yang lainnya yang menjadi faktor penyebab kegagalan Implementasi SIPK BLUD.



Gambar 4.1 Kaitan antar masalah

Dari Gambar 4.1 terlihat bahwa ada tujuh permasalahan yang muncul dalam penelitian dari tiga RSUD, setiap permasalahan berkaitan antara satu sama lain, tidak semua masalah ada pada satu RSUD, tetapi ada empat permasalahan yang hampir muncul di ke tiga RSUD dan menjadi masalah utama sebagai faktor penyebab kegagalan implementasi sistem informasi, yaitu: (a) pemilik, (b) SDM, (c) data dan (d) integrasi sistem.

BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari pembahasan hasil penelitian pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pada penelitian memahami faktor kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah pada tiga rumah sakit umum daerah di daerah yang berbeda, ditemukan permasalahan-permasalahan yang kemudian dikelompokkan menjadi tujuh masalah dan setelah dilakukan analisis secara mendalam maka ditemukan 15 (lima belas) bentuk permasalahan.
2. Kelompok masalah adalah 1) Pemilik, 2) Manajemen, 3) Proses Bisnis, 4) SDM, 5) Data, 6) Integrasi Sistem, dan 7) Teknologi.
3. Bentuk masalah dan alternatif solusi

   1). Pemilik kurang memahami cara kerja dan aturan-aturan BLUD sepenuhnya, sehingga respon kebutuhan akan sistem informasi menjadi lambat bahkan cendrung menolak implementasi sistem informasi dengan alasan bukan prioritas utama dalam BLUD. Solusi yang dilakukan adalah melakukan konsinyering bersama lintas dinas, yang melibatkan pemilik, DPKAD/Dispenda Kabupaten dan Konsultan yang kompeten dalam menangani permasalahan BLUD untuk mendapatkan kesamaan pemahaman tentang pola pengelolaan keuangan BLUD menggunakan SIPK BLUD. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB I Pasal 1 poin 7, poin 9. BAB II Pasal 2 poin 3, poin 4, dan BAB III Pasal 12.

   2). Pemilik mempunyai kepentingan khusus, dalam hal ini berkaitan dengan masalah anggaran. Pemilik merasa bahwa implementasi sistem informasi dianggap sebagai bentuk pemborosan anggaran. Solusi yang dilakukan adalah melakukan konsinyering

bersama lintas dinas, yang melibatkan Pemilik dan DPKAD/Dispenda Kabupaten dan Kemendagri untuk mendapatkan pemahaman yang benar tentang pengolahan anggaran BLUD yang berorientasi pada pelayanan sehingga diperlukan sistem informasi untuk memudahkan pekerjaan dan memaksimalkan pelayanan. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB I Pasal 1 poin 9, poin 13. BAB II Pasal 2 poin 2, poin 3, poin 5, poin 7. BAB X Pasal 67, pasal 96, BAB XIII Pasal 115-117 dan BAB XII Pasal 82, pasal 101.

3). Manajemen tidak memahami BLUD sepenuhnya, solusinya adalah dilakukan pelatihan pola pengelolaan keuangan menggunakan SIPK BLUD, sehingga ketidakpahaman dalam hal penyusunan laporan dapat diatasi. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB VI Pasal 34-36, pasal 38-39.

4). Permasalahan sosialisasi pihak manajemen, solusinya adalah pengaturan waktu untuk penjadwalan pelatihan secara bertahap sehingga solsialisasi implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD dapat dilakukan. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: : BAB VI Pasal 38-39.

5). Masalah pendelegasian dari manajemen, solusinya adalah melakukan pemetaan SDM sesuai dengan kebutuhan saat implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan, sehingga pendelegasian dapat berjalan dengan baik. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: : BAB VI Pasal 34, pasal 38-39.

6). Masalah mobilisasi pada manajemen, solusinya adalah manajemen harus mendorong SDM untuk dapat mengimplementasikan SIPK secara optimal dengan cara pelatiahan, sehingga penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: : BAB VI Pasal 34, pasal 38-39.

7). Masalah evaluasi manajemen, solusinya, manajemen membuat penjadwalan evaluasi secara berkala untuk implementasi SIPK BLUD. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB VI Pasal 34, pasal 38-39, BAB XV Pasal 127.

8). Masalah konsistensi manajemen, solusinya adalah pemilik (PEMDA) melakukan sosialisasi kepada pihak RSUD untuk mendapatkan jawaban atas permasalahan konsistensi manajemen. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB VI Pasal 34, pasal 38-39.

9). Masalah pemahaman proses bisnis, solusinya adalah dilakukan pelatihan untuk meningkatkan pemahanan mengenai pola pengelolaan keuangan BLUD menggunakan sistem infmasi pengelolaan keuangan BLUD. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB VIII Pasal 55-56.

10). Kemampuan SDM, permasalahan kemampuan SDM yang berpedoman pada pola tata kelola , maka manajenen melakukan penambahan SDM dengan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan atau dengan melakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan SDM. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB IV Pasal 31 ayat 1 huruf d dan pasal 32 ayat 4 dan pasal 39.

11). Pelatihan SDM, permasalahan SDM yang tidak mencukupi akan menghambat penyelesaian pekerjaan secara maksimal sehingga pelatihan yang terjadwal secara bertahap dan terus menerus merupakan solusi untuk mengatasi permasalahan pelatihan SDM. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB IV Pasal 31 ayat 1 huruf d dan pasal 32 ayat 4 dan pasal 39.

12). Permasalahan kelengkapan data, solusinya adalah merapikan data dengan standar operasional prosedur yang dibuat dan disesuaikan dengan kebutuhan kearsipan, sehingga memudahkan dalam pencarian data. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB IV Pasal 38-39, BAB VIII Pasal 55.

13). Format data, solusi permasalahan format data yang berbeda adalah pembuatan template yang standar yang disetujui oleh pihak manajemen, sehingga pada saat input data sistem informasi pengelolaan keuangan tidak lagi mengalami kesulitan. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB IV Pasal 38-39, BAB IV Pasal BAB VIII Pasal 55.

14). Format pada integrasi sistem, masalah perbedaan standar laporan yang dihasilkan untuk data sistem informasi pengelolan keuangan BLUD dapat di selesaikan dengan melibatkan pihak manajemen untuk membuat standar rumusan laporan, sehingga implementasi SIPK tidak terkendala pada masalah format. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB IV Pasal 38-39, BAB VIII Pasal 55.

15). Kualitas teknologi, solusi untuk masalah kualitas teknologi adalah dengan melibatkan pihak manajemen untuk membuat kebijakan untuk perbaikan dan penambahan infrastruktur sehingga implementasi SIPK dapat berjalan lancer, kualitas pekerjaan dan pelayanan menjadi lebih baik. Solusi yang diambil merujuk pada Permendagri 61 Tahun 2007 pada: BAB IV Pasal 38-39, BAB VIII Pasal 55 ayat 3.

4. Setiap permasalahan saling berkaitan sebagai faktor penyebab kegagalan implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah pada ke tiga rumah sakit umum daerah.
5. Penelitian ini dapat dijadikan acuan dan pertimbangan dalam mencari solusi permasalahan yang timbul dalam implementasi sistem informasi pengelolaan keuangan pada rumah sakit umum daerah bahkan pada instansi lain yang merupakan badan layanan umum daerah.
6. Penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi untuk perbaikan pengembangan implementasi sistem informasi selanjutnya.

5.2 Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan pertimbangan bahwa kebijakan dan peraturan yang disusun pihak pemerintah masih ada kemungkinan terjadinya perubahan-perubahan dikarenakan menyesuaikan perkembangan dunia medis dan kebijakan dari pihak lain sebagai mitra rumah sakit umum daerah.

2. Perlu adanya keterbukaan dari masing-masing rumah sakit baik itu pemilik ataupun pengelola sehingga informasi yang diolah peneliti dapat menyimpulkan jawaban yang lebih rinci dan akurat sehingga solusi ditawarkan untuk memecahkan permasalahan akan lebih akurat

3. Perlu dilakukan penelitian dan kajian yang mendalam dan detil untuk mendapatkan penjelasan lebih menggambarkan hubungan dan pengaruh antar masalah dalam implementasi sistem informasi baik di rumah sakit umum daerah maupun organisasi lain yang dikelola pemerintah atau swasta.

Daftar Pustaka

Ammenwerth et al. (2003). Evaluation of health information systems—problems and challenges. *International Journal of Medical*, 71(2-3), 125–135.

Bikram Pal Kaur, Dr.Himanshu Aggrawal. (2013). Critical Failure Factors In Information System : An Exploratory Review. *Journal of Global Research in Computer Service, Volum 4,* No.1, 76-82.

Curry. (2002). The Organizational Challege: IT and Revolution in Higher. *Educause Review, Maret/April*, 40-48.

Frese, R., & Saunter, V. (2003). *Project Success and Failure: What Is Failure, And How Can You Improve Your Odds For Success?* [online]. http://www.umsl.edu/~sauterv/analysis/6840_f03_papers/frese/, 9.

Heeks, R. (2006). *Health information systems: failure, success and improvisation. International.*Journal of Medical Informatics, 75(2), 125–37.

Herdiansyah, Haris, 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-ilmu Sosial*, Jakarta : Salemba Humanika

Hidayat, M.R. (2009). *Pencarian dan Pemaknaan Metodologi.* Jakarta: FIB UI.

Jogiyanto. (2007a). *Model Kesuksesan Sistem Teknologi Informasi.* Yogyakarta: Andi.

Jogiyanto. (2007b). *Sistem Informasi Keperilakuan.* Yogyakarta: Andi.

Kaur, B. P., & Aggrawal, H. (2013). Critical Failure Factor In Information System : An Exploratory Revieu. *Journal of Global Research in Computer Science*. 4(1). pp 76-82.

KEMENKU, DIRJEN. (2013). *Manual Pengelolaan Satker BLU Bidang Layanan Kesehatan.* Jakarta: Direktorat Jendral Perbendaharaan Kementrian Keuangan

Lexy J. Moleong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif,* Bandung: Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.

Loudon, K., & Laudon, J. (2007). *Sistem Informasi Manajemen Mengelola Perusahaan Digital Buku 2 Edisi 10.* Jakarta: Salemba Empat.

Littlejohns, et al. (2003). Evoluting Computeried Health Information System: hard lrssons still to be learnt. *British Medical Journal*, 326: 860-63.

Mentri Dalam Negeri (2007). Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah. *Peturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007.* Jakarta.

Moleong, L. J, 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Cetakan Ketigapuluhsatu, Februari. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.

Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2015). *Pernyataan Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Nomor 13 Tentang Penyajian Laporan Keuangan Badan Layanan Umum.* Jakarta: Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 217/PMK.05/2015.

Mentri Dalam Negeri . (2007). *Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.* Jakarta: Peraturan Mentri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007.

O'Brien JA & Marakas G. (2009). *Management Information sistem. Ninth edition.* Boston: Mc Graw Hill, Inc.

O'Brien, J. A. (2006). *Pengantar Sistem Informasi Perspektif Bisnis dan Manajerial* Edisi 12. Jakarta: Salemba.

Saryono. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT. Alfabeta.

Setiaji, H., & Wahid, F. (2015). Masalah Implementasi Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit : Pelajaran dari Beberapa Proyek. *SNIMED*. Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D.* Bandung. Alfabeta

Susanto, A. (2014). F*aktor Yang Mempengaruhi Kegagalan dan Keberhasilan Dalam Penerapan Sistem Informasi*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

SYNCORE, P. (2016). *Report Implementasi SIPK BLUD.*Yogyakarta. Syncore Media.

Tim Direktorat Jendral PPK BLU. (2013). *Manual Pengelolaan Satker BLU Bidang Layanan Kesehatan.* Jakarta: Direktorat Jendral Perbendaharaan Kementrian Keuangan RI. Jakarta.

Tito, N. W. (2016). *Masalah Implementasi Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan BLUD RSUD.* Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

Usnodo, I. (2010). *Lead Business with IT (Seri korporasi Warta Ekonomi E-Company Award 2009).* Jakarta: Dian Rakyat.

Kumorotomo, Wahyudi. *Management Information System,* Yogyakarta. Gadjah Mada University Press.

Wilson, M., & Howcroft, D. (2002). Reconceptualising Failure: Social Shaping Meets IS Research. *European Journal of Information Systems*. 11, 236–250.

Yeo, K. T. (2002). *Critical Failure Factors in Information Systems Projects*. International Journal of Project Management, 241-246.

Lampiran