
ANALISIS FAKTOR KESIAPAN PENERAPAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) DI RSUD PONGTIKU KABUPATEN TORAJA UTARA

Sartiwati Tambing^{1*}, Nilawati Uly¹, Ishaq Iskandar¹

¹Magister Kesehatan Masyarakat, Universitas Mega Buana

*Alamat Korespondensi: sartitambing123@gmail.com

ABSTRAK

Latar belakang: Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) merupakan salah satu lembaga pelayanan kesehatan yang memiliki peranan penting dalam menyediakan pelayanan medis kepada masyarakat. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan kesehatan dibentuklah Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) sebagai wujud pengelolaan rumah sakit untuk meningkatkan kemandirian keuangan dan pelayanan rumah sakit melalui pemisahan antara fungsi manajemen dan fungsi pelayanan. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi penyusunan BLUD yaitu komunikasi, ketersediaan sumber daya, kesiapan tim internal dan struktur administrasi, namun ketika tidak berjalan optimal, keempat faktor tersebut akan menjadi penghambat. Oleh karena itu penting untuk menilai faktor apa saja yang mempengaruhi kesiapan BLUD.

Tujuan: Untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi kesiapan RSUD Pongtiku menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Kabupaten Toraja Utara.

Metode: Penelitian bersifat deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penentuan informan diambil secara *purposive sampling* yang terdiri dari 2 yaitu informan kunci (Pimpinan Rumah Sakit) dan informan biasa (tim BLUD).

Hasil: Implikasi teoritis menunjukkan bagaimana penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dapat meningkatkan efisiensi operasional dan transparansi pengelolaan keuangan dalam organisasi publik.

Kesimpulan: Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya perencanaan strategi yang melibatkan berbagai pihak termasuk penyediaan insentif dan kebijakan pendukung. Pembentukan tim BLUD yang kompeten dan penyusunan dokumen administratif yang lengkap.

Kata Kunci: Kesiapan, Struktur Birokrasi, Rumah Sakit, BLUD

PENDAHULUAN

Menurut Undang-undang RI (2023) Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan, pembangunan kesehatan masyarakat dipandang memerlukan pelayanan kesehatan, sumber daya kesehatan, dan pengelolaan kesehatan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat, dimana rumah sakit bertanggung jawab menyelenggarakan pelayanan kesehatan perseorangan baik secara spesialisik dan/atau subspelelisik. Dan dalam Permendagri (2018) tentang Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) mendorong rumah sakit untuk mengadopsi BLUD guna meningkatkan kemandirian keuangan dan efektivitas pelayanan.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) merupakan salah satu lembaga pelayanan kesehatan yang memiliki peranan penting dalam menyediakan pelayanan medis kepada masyarakat. Dalam rangka meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan kesehatan, pemerintah Indonesia telah mendorong rumah sakit umum daerah untuk menerapkan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). BLUD adalah suatu bentuk pengelolaan rumah sakit yang bertujuan untuk meningkatkan kemandirian keuangan dan pelayanan rumah sakit melalui pemisahan antara fungsi manajemen dan fungsi pelayanan.

Menurut Farwitawati (2020) menyatakan bahwa Rumah sakit sebagai salah satu sektor

pelayanan publik selalu dituntut untuk memberikan pelayanan prima. RSUD memiliki peranan penting dalam menyediakan pelayanan medis kepada masyarakat. RSUD menghadapi tantang dalam ketersediaan dana dan pengelolaan keuangan, termasuk keterlambatan pengembalian dana dari pemerintah daerah dan keterbatasan dana operasional yang harus disetor terlebih dahulu ke kas daerah dan tidak dapat digunakan secara langsung sesuai kebutuhan, ada mekanisme yang harus ditempuh dalam pengelolaan keuangan yang membutuhkan proses yang lama yang tercantum dalam Peraturan Daerah Kabupaten Toraja Utara Nomor 8 Tahun 2021 mengenai Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah untuk Tahun Anggaran 2022.

Sumber pembiayaan pada rumah sakit masih bersumber pada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) yang merupakan rencana keuangan tahunan oleh pemerintah daerah, yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Daerah (DPRD) yang penyusunan APBD dilakukan oleh otoritas daerah sesuai dengan Peraturan Daerah (Perda) dan disebut Dana Alokasi Umum (DAU) yang dapat digunakan atau dikelola oleh Rumah Sakit yang realisasinya tergantung pada mekanisme anggaran daerah (Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2023). Saat ini penyelesaian gedung dan infrastruktur rumah sakit hampir seluruhnya bergantung pada dana APBN, dana yang disalurkan Kementerian Kesehatan melalui DAK (Dana Alokasi Khusus) yang dialokasikan kepada Daerah Tertentu dengan tujuan untuk membantu mendanai kegiatan khusus yang merupakan urusan daerah sesuai dengan prioritas nasional (Permenkes RI, 2019).

Pendapatan per kapita untuk membayar pelayanan kesehatan sebesar 60% dan 40% digunakan untuk menunjang biaya administrasi pelayanan perorangan (obat, alat

kesehatan, promosi dan pencegahan). Dana DAK nonfisik jumlahnya relatif kecil dan rata-rata dapat direalisasikan pada triwulan II setiap tahunnya. Selain itu, rumah sakit juga menerima uang dari BPJS berdasarkan kebutuhan (pelayanan pasien, rawat jalan, rujukan, pemeriksaan penunjang, pelayanan darah, pelayanan ibu dan bayi baru lahir, dll), namun biaya tersebut sulit digunakan karena berada di rumah sakit. pengeluaran. Pencalonannya sulit dilakukan karena sistem ekonomi lokal, atau prosesnya yang harus melalui banyak jalur dan kendala terlebih dahulu, termasuk beban pelaporan yang sangat tinggi (Bappenas, 2018).

Minimnya biaya administrasi dan pengelolaan keuangan pemerintah daerah yang kaku dan tidak merespon kebutuhan operasional rumah sakit disebabkan kurangnya dana APBD daerah sehingga menimbulkan permasalahan bagi rumah sakit dalam pengelolaan keuangannya. Butuh waktu lama untuk mengembalikan PAD yang dikirim ke daerah ke rumah sakit. Sebab, pemerintah daerah menganggap dana DAK nonfisik dan modal sebagai bagian dari APBD, APBD tersebut disalurkan ke seluruh OPD di daerah, sehingga dana yang dikeluarkan nanti setelah persetujuan RAB DPRD bisa digunakan. Oleh karena itu, Pemerintah mengeluarkan Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 440/8130/Sj tanggal 13 November 2013, No 445/1232/Keuda tgl 18 September 2013 dan Surat MDN No 981/2327/Keuda tgl 14 Mei 2018 tertuang bahwa dalam rangka meningkatkan pengelolaan keuangan dana layanan JKN dan mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat khususnya pelayanan kesehatan, diharapkan segera pihak rumah sakit dan seluruh puskesmas yang ada di masyarakat berganti menjadi BLUD.

Penerapan BLUD memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan,

memungkinkan rumah sakit untuk memanfaatkan dana operasional secara langsung tanpa harus menyetorkan terlebih dahulu ke kas daerah. Penerapan BLUD diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan, efisiensi operasional dan keberlanjutan finansial rumah sakit dengan status BLUD penuh bisa langsung menggunakan seluruh pendapatan yang diperolehnya (selain dana yang bersumber dari APBD/APBN sesuai Rencana Bisnis dan Anggaran atau RBA) tanpa terlebih dahulu disetor ke Daerah (Penabulu Annual Report 2021-2022, 2022).

Ada dua hal yang menjadi filosofi perlunya menerapkan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah di rumah sakit yaitu meningkatkan kualitas pelayanan dan kemandirian pendanaan (Sandria et al., 2020).

Sejalan dengan penelitian Tama (2018) yang menunjukkan bahwa kemandirian keuangan rumah sakit semakin baik tahun ke tahun setelah ditetapkan sebagai Badan sUmum Layanan Daerah.

Penelitian Ariyani (2021) juga menyatakan secara umum selama masa pandemi COVID-19 berpengaruh positif terhadap kemandirian keuangan Badan Layanan Umum Daerah bidang kesehatan. Walaupun tingkat kunjungan pasien menurun selama pandemi, akan tetapi tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan rumah sakit meningkat. Hal ini disebabkan karena kualitas pelayanan rumah sakit justru semakin meningkat di masa pandemi.

Meningkatnya kualitas pelayanan berarti kecepatan, keamanan, kenyamanan, keterjangkauan pelayanan yang dihasilkan harus lebih baik. Meningkatnya kemandirian pendanaan berarti rumah sakit BLUD harus menyelenggarakan pelayanan dengan menerapkan praktek bisnis yang sehat namun tidak berorientasi untuk mencari keuntungan

(nirlaba). Oleh karenanya rumah sakit BLUD diberi keleluasan untuk mengelolah sumber-sumber pendapatan dari jasa layanan, kerjasama, hibah, dan lain-lain pendapatan BLUD yang sah, sedangkan pendapatan yang bersumber dari APBN/APBD tetap mengikuti aturan pengelolaan keuangan pada umumnya.

Penelitian Puspitawati (2014) menyatakan bahwa rumah sakit harus memperhitungkan unit cost tarif pelayanan agar biaya yang dikeluarkan tidak lebih besar daripada pendapatan rumah sakit.

Dinamika industri pelayanan kesehatan membuat rumah sakit dihadapkan pada permasalahan waktu ke waktu. BLUD harus terus memenuhi kewajiban keuangannya untuk terus mengeluarkan kas dalam hal gaji, fasilitas dan peralatan yang harus dibayar. Apabila tidak dikelola dengan baik, rumah sakit akan mengalami permasalahan kas, piutang, modal kerja, utang dan sumber daya manusia (Dekrita, 2021).

Berdasarkan data Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri (2023) saat ini tercatat jumlah Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebanyak 810 unit, dan 577 RSUD diantaranya atau sekitar 71% sudah menerapkan BLUD. Sedangkan untuk saat ini ada 27 satker bidang kesehatan yang telah menerapkan BLUD di Provinsi Sulawesi Selatan.

Saat ini, RSUD Pongtiku akan mengajukan status menjadi Badan Layanan Umum Daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan RSUD Pongtiku dalam menerapkan BLUD dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti ada tiga syarat dari penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah sesuai dengan peraturan Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah yang meliputi

persyaratan substantif, persyaratan teknis dan persyaratan administrative.

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor tersebut, rumah sakit dan pemangku kepentingan lainnya dapat mengambil langkah-langkah yang lebih efektif untuk meningkatkan kesiapan dan keberhasilan penerapan badan layanan umum daerah, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan kesehatan secara keseluruhan.

Penelitian ini menggunakan model George C. Edward III untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi proses persiapan pelaksanaan BLUD. Menurut teori George C. Edward III dalam (Huda, 2021) disebutkan bahwa ada empat faktor yang diperlukan untuk mendukung implementasi kebijakan. Penelitian ini menggunakan Model George C Edward III untuk menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi proses persiapan penerapan BLUD. Empat faktor tersebut adalah komunikasi, ketersediaan sumber daya, kesiapan tim internal dan struktur birokrasi, akan tetapi keempat faktor tersebut juga merupakan suatu hambatan apabila unsur-unsur yang terdapat pada masing-masing faktor tidak berjalan dengan baik. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengkajian mengenai kesiapan rumah sakit menuju status BLUD.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus. Penelitian dilakukan dari Maret hingga Juni 2024. Penentuan informan secara *purposive sampling* yang terdiri dari dua yaitu satu informan kunci dan satu informan biasa. Informasi dikumpulkan melalui wawancara dengan informan kunci dan informan biasa.

HASIL

Hasil yang peneliti temukan dari wawancara bersama informan yaitu SOP sudah

ada dan merupakan persyaratan mutlak. SOP mencakup semua aspek yang relevan dan sesuai dengan prosedur. Rumah Sakit telah melakukan upaya untuk memastikan semua elemen yang diperlukan telah ada dalam SOP. SOP memegang peranan sentral dalam operasional rumah sakit dan menjadi dasar pelaksanaan BLUD seperti yang disampaikan oleh informan yaitu:

“Ya, Sudah ada SOP, SOP yang merupakan persyaratan mutlak yang harus dimiliki, SOP yang kami siapkan mencakup semua aspek dan sesuai dengan prosedur yang berlaku”

Jawaban tersebut diperkuat oleh wawancara dengan informan lain yaitu:

“Ya, SOP sangat penting untuk memastikan bahwa penerapan BLUD RS berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan standar yang berlaku, SOP menyediakan kerangka kerja yang diperlukan dalam penerapan BLUD”

Dari wawancara bersama informan, peneliti menemukan bahwa ada beberapa tantangan dalam struktur birokrasi untuk persiapan badan Layanan Umum Daerah di RSUD Pongtiku. Informan mengakui bahwa proses BLUD di rumah sakit memiliki tantangan tersendiri dan informan sadar terhadap berbagai hambatan yang mungkin muncul dalam implementasi BLUD nantinya, seperti disampaikan oleh para informan dalam wawancara yaitu;

“Tantangan dalam proses BLUD pasti memiliki tantangan tersendiri namun bagaimana rumah sakit melakukan koordinasi yang baik dengan tim, pemerintah sehingga dapat berjalan sesuai aturan yang ada”

Jawaban tersebut dipertegas dengan wawancara oleh informan lain yaitu;

“Birokrasi seringkali menghadapi keterbatasan yang dapat menghambat proses, sehingga dukungan dari

pimpinan dan pemerintah sangat diperlukan”

Berdasarkan wawancara terhadap informan peneliti menemukan bahwa variable birokrasi dalam kesiapan penerapan BLUD RSUD Pongtiku memiliki kendala. Adanya SOP, koordinasi, kolaborasi, serta dukungan dari pimpinan dan pemerintah sangat dibutuhkan. Hal ini menyoroti kesadaran terhadap hambatan birokrasi dan pengaruhnya terhadap implementasi BLUD di rumah sakit. Upaya tersebut bertujuan agar kendala birokrasi tidak mempengaruhi kesiapan BLUD RSUD pongtiku.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, implikasi teoritis dan praktis dapat dikemukakan sebagai berikut:

Pengembangan teori birokrasi memperkuat dengan menunjukkan bagaimana penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dapat meningkatkan efisiensi operasional dan transparansi pengelolaan keuangan dalam organisasi publik. Hal ini mendukung pandangan bahwa birokrasi yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan kinerja organisasi. Struktur birokrasi dalam persiapan Badan Umum Layanan Daerah (BLUD) sangat penting karena struktur birokrasi yang jelas membantu mendefinisikan peran dan tanggung jawab setiap unit atau individu di dalam BLUD. Ini memastikan bahwa semua tugas dan kewenangan terbagi dengan baik dan tidak terjadi tumpang tindih atau kekurangan dalam pelaksanaan tugas.

Penelitian Maulia et al., (2022) disimpulkan bahwa hambatan sdalam penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) Puskesmas di Kabupaten Bengkalis dikarenakan tidak tersedianya sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan dan

belum disahkan regulasi untuk membentuk SOP mengenai penerapan PPK-BLUD.

Adanya struktur yang teratur, proses kerja dalam BLUD menjadi lebih efisien. Struktur birokrasi yang baik memfasilitasi alur kerja yang terkoordinasi, meminimalisir redundansi, dan memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi dapat berfungsi secara optimal.

Hasil penelitian Wahyuni et al., (2018) menunjukkan bahwa hambatan dari implemetasi sistem remunerasi hanya terkait kurangnya komitmen dari pemberi layanan dan juga koordinasi dari pimpinan yang masih perlu ditingkatkan.

Struktur birokrasi yang baik mendukung koordinasi antar unit dan mempermudah komunikasi di dalam BLUD. Ini penting untuk memastikan bahwa semua pihak terkait mendapatkan informasi yang diperlukan dan bekerja menuju tujuan yang sama.

Struktur birokrasi juga menyediakan kerangka untuk pengawasan dan akuntabilitas. Dengan adanya hierarki dan sistem pelaporan, lebih mudah untuk memantau kinerja, mengevaluasi hasil, dan memastikan bahwa anggaran serta sumber daya digunakan dengan efektif.

Selain itu, struktur birokrasi memungkinkan BLUD untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan serta prosedur yang mendukung peningkatan kualitas layanan. Ini termasuk perencanaan strategis, manajemen risiko, dan pemantauan kinerja untuk memastikan bahwa layanan publik yang diberikan berkualitas tinggi.

BLUD seringkali harus mematuhi berbagai regulasi dan standar, baik dari pemerintah pusat maupun daerah. Struktur birokrasi membantu memastikan bahwa semua kebijakan dan prosedur diikuti dengan benar, sehingga BLUD dapat beroperasi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dengan kata lain, struktur birokrasi yang baik merupakan

fondasi penting dalam mempersiapkan BLUD untuk menjalankan fungsi-fungsinya secara efektif dan efisien. Ini membantu memastikan bahwa organisasi dapat memberikan layanan publik yang berkualitas dan memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

Penekanan pada pentingnya SOP, komunikasi yang efektif, dan ketersediaan SDM serta fasilitas yang memadai dapat menjadi acuan praktis. Pelatihan dan sosialisasi efektif meningkatkan kesiapan BLUD menunjukkan perlunya program pelatihan berkelanjutan untuk staf rumah sakit. Pelatihan yang baik dapat memastikan semua pihak memahami dan mendukung implementasi BLUD.

Menjalankan Badan Umum Layanan Daerah (BLUD) dengan mengikuti *Standard Operating Procedures* (SOP) sangat penting untuk memastikan efektivitas dan efisiensi operasional.

SOP memberikan pedoman yang konsisten tentang bagaimana proses dan tugas harus dilaksanakan. Ini membantu memastikan bahwa layanan yang diberikan oleh BLUD adalah konsisten dan standar, tanpa tergantung pada individu atau waktu.

Jika SOP mengatur prosedur pendaftaran layanan kesehatan, setiap pegawai akan mengikuti langkah-langkah yang sama, menghasilkan pengalaman pendaftaran yang seragam bagi semua pasien.

SOP merinci langkah-langkah yang harus diikuti untuk menyelesaikan berbagai tugas. Ini membantu mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan meminimalkan kesalahan. Dengan mengikuti SOP dalam pengelolaan anggaran, BLUD dapat mengelola alokasi dan pengeluaran dengan lebih cepat dan tepat, menghindari pemborosan atau kekurangan dana.

SOP menetapkan standar kualitas yang harus dipenuhi. Dengan mengikuti SOP, BLUD dapat memastikan bahwa layanan dan

produk yang disediakan memenuhi standar mutu yang diinginkan. Contoh dalam pelayanan administrasi dapat memastikan bahwa dokumen diproses dengan benar dan tepat waktu, meningkatkan kepuasan pelanggan dan efektivitas layanan.

SOP sering kali dirancang untuk mematuhi peraturan dan regulasi yang berlaku. Dengan mengikuti SOP, BLUD dapat memastikan kepatuhan terhadap hukum dan kebijakan pemerintah. SOP mengenai pengelolaan data pribadi membantu BLUD mematuhi regulasi perlindungan data, seperti Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi.

SOP juga menyediakan panduan yang jelas untuk melakukan tugas-tugas, mengurangi kemungkinan kesalahan dan risiko operasional. Hal ini juga memudahkan identifikasi dan perbaikan kesalahan jika terjadi. Dengan mengikuti SOP dalam proses pengadaan barang, risiko kesalahan dalam pemilihan vendor atau pengeluaran yang tidak tepat dapat dikurangi.

SOP mempermudah pelatihan dan orientasi bagi pegawai baru. Mereka dapat belajar dengan cepat mengenai prosedur dan harapan organisasi tanpa harus bergantung pada pengalaman orang lain. Dokumen SOP yang jelas memungkinkan pegawai baru dalam BLUD untuk memahami peran dan tanggung jawab mereka secara lebih cepat dan efektif.

Adanya SOP, memudahkan pengawasan dan evaluasi kinerja. Kinerja dapat diukur terhadap standar yang ditetapkan dalam SOP. Dengan adanya SOP untuk evaluasi kinerja pegawai, BLUD dapat mengevaluasi hasil kerja berdasarkan kriteria yang jelas dan objektif.

Secara keseluruhan, menjalankan BLUD sesuai dengan SOP membantu menciptakan organisasi yang terstruktur, transparan, dan berfokus pada kualitas. Ini mendukung tujuan BLUD dalam memberikan layanan publik

yang efisien, efektif, dan mematuhi regulasi yang berlaku.

Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya perencanaan strategi yang melibatkan berbagai pihak, termasuk pemerintah daerah, dalam mendukung implementasi BLUD. Ini termasuk penyediaan insentif dan kebijakan pendukung dalam APBD.

Pembentukan tim BLUD yang kompeten dan penyusunan dokumen administratif yang lengkap menunjukkan bahwa akuntabilitas dan transparansi harus menjadi fokus utama dalam implementasi BLUD. Ini bisa menjadi contoh bagi institusi lain dalam mengelola layanan publik.

Temuan mengenai pentingnya dukungan pemerintah dalam bentuk insentif dan kebijakan pendukung menunjukkan bahwa kolaborasi antara pemerintah dan rumah sakit sangat penting untuk kesuksesan implementasi BLUD. Pemerintah daerah perlu memastikan adanya dukungan yang memadai untuk memfasilitasi perubahan tersebut.

KESIMPULAN

Dalam struktur birokrasi, Peneliti menemukan bahwa RSUD Pongtiku telah menyediakan SOP dalam persiapan penerapan BLUD dan telah dipedomani dalam peningkatan kesiapan BLUD rumah sakit dan SOP yang jelas dan terstandarisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, transparansi pengelolaan keuangan dan akuntabilitas dalam layanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Ariyani, A. (2021). Kajian kemandirian keuangan badan layanan umum daerah bidang kesehatan pada masa pandemi Covid-19. *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*, 2(03), 311–322.

Bappenas, 2018. (2018). Bappenas, 2018. *Laporan Kinerja Kementerian*

PPN/Bappenas Tahun 2018, 53(9), 1689–1699.

Dekrita, Y. A. (2021). *Kinerja keuangan rumah sakit badan layanan umum daerah: tinjauan manajemen kas, piutang, modal kerja, hutang, dan sumber daya manusia*. Penerbit NEM.

Farwitawati, R. (2020). Analisis Kinerja Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bengkalis Sebelum Dan Sesudah Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 3(3), 98–109.

Huda, M. F. (2021). *Implementasi penanganan perkara perdata secara e-litigasi pada Pengadilan Negeri Bangil tinjauan teori implementasi kebijakan George C Edward III*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 tentang Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, serta Akuntansi dan Pelaporan Keuangan. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 472*, 670.

Maulia, H., Renaldi, R., Wardani, S., Widodo, M. D., & Sando, W. (2022). Analisis Hambatan Dalam Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (Ppk-Blud) Puskesmas Di Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Olahraga Dan Kesehatan (ORKES)*, 1(2), 76–87.

Penabulu Annual Report 2021-2022. (2022). 112.

Permendagri. (2018). *Permendagri 79 Th 2018 tentang BLUD*. 66.

Permenkes RI. (2019). *Permenkes Nomor 3 Tahun 2019*. 5–10.

Puspitawati, D. I. (2014). Analisis kinerja kemandirian keuangan dan aktivitas layanan rawat inap utama pada badan layanan umum daerah rumah sakit jiwa menurut dengan metode activity based

- costing. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 10(1).
- Sandria, M., Agusti, R., & Putra, A. A. (2020). Determinan efektivitas pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD): Dimoderasi sistem pengendalian intern pemerintah. *Current: Jurnal Kajian Akuntansi Dan Bisnis Terkini*, 1(2), 266–286.
- Tama, A. I. (2018). Kajian Kemandirian Keuangan Rumah Sakit Umum Daerah Sebagai Badan Layanan Umum Daerah. *Optimal: Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 12(2), 139–153.
- Undang-undang RI. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan. *Undang-Undang*, 187315, 1–300.
- Wahyuni, S., Palutturi, S., & Ahri, R. A. (2018). Faktor Penghambat Implementasi Remunerasi RSUD La Temmamala Kabupaten Soppeng. *Jurnal Mitrasehat*, 8(2).

Lampiran:

Tabel 1. Profil Informan

No.	Informan	Inisial	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan	Lama Bekerja	Unit Kerja	Status	Jabatan Dalam TIM Blud
1.	Informan 1	Tn L	Pria	50	S1	21 Tahun	IGD	PNS	Ketua Tim BLUD
2.	Informan 2	Ny R	Wanita	34	S1	9 Tahun	Poliklinik	PNS	Komite Medik
3.	Informan 4	Ny G	Wanita	36	S1	14 Tahun	Poliklinik	PNS	Anggota Pokja Renstra
4.	Informan 5	Ny Y	Wanita	37	S1	14 Tahun	Perawatan Bangsal	PNS	Anggota Pokja SPM
5.	Informan 6	Ny H	Wanita	46	S1	14 Tahun	Managemen	PNS	Ketua Pokja Tata Kelola
6.	Informan 7	Ny N	Wanita	40	S1	14 Tahun	Gizi	PNS	Anggota Pokja SPM
7.	Informan 8	Tn A	Pria	33	S1	5 Tahun	ICU	PNS	Ketua Pokja Keuangan
8.	Informan 9	Ny J	Wanita	34	S1	5 Tahun	Perawatan Kelas	PNS	Anggota Pokja Renstra