

EVALUASI POLA TATA KELOLA BADAN LAYANAN UMUM DAERAH DI RUMAH SAKIT KUSTA SUMBERGLAGAH MOJOKERTO

Lukas

Lukas577@yahoo.co.id

RS Kusta Sumberglagah Mojokerto

Hadi Susanto

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

The purpose of the BLU (Public Service Agency) is to improve services to the community in order to advance general welfare by providing flexibility in financial management based on economic and productivity principles, and the application of sound business practices. Improving service performance is one of the main requirements for changing the status of government institutions to BLU. Research to describe the evaluation of Public Service Agency Governance Patterns at Sumberglagah Mojokerto Leprosy Hospital. The social, political and economic conditions have been considered by the hospital as a Regional Public Service Agency at the time of the hospital's business plan development for development plan policies. Implementer disposition has been implemented well. So the implementation of Public Service Agency Governance Pattern in Sumber Lepah Leprosy Hospital has been implemented optimally. Even though the hospital has implemented it as a Regional Public Service Agency, it still needs subsidies from the local and central government to meet budgetary needs.

Keywords: *policy implementation, public service bodies, flexibility*

ABSTRAK

Tujuan dari BLU (Badan Layanan Umum) adalah meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktik bisnis yang sehat. Perbaikan kinerja pelayanan menjadi salah satu persyaratan utama perubahan status lembaga pemerintah menjadi BLU. Penelitian untuk mendeskripsikan evaluasi Pola Tata Kelola Badan Layanan Umum di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto. Kondisi sosial, politik dan ekonomi sudah dipertimbangkan oleh rumah sakit sebagai Badan Layanan Umum Daerah pada waktu penyusunan rencana bisnis rumah sakit untuk kebijakan rencana pengembangan. Disposisi implementator sudah dilaksanakan dengan baik. Jadi implementasi Pola Tata Kelola Badan Layanan Umum di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah sudah terlaksana dengan optimal. Sekalipun rumah sakit sudah menerapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah, namun masih membutuhkan subsidi dari pemerintah daerah dan pusat untuk memenuhi kebutuhan anggaran.

Kata kunci : implementasi kebijakan, badan layanan umum, fleksibilitas

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Pemerintah merupakan unit kerja dari Instansi Pemerintah yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat umum. Permasalahan yang selalu timbul adalah sulitnya meramalkan kebutuhan pelayanan yang diperlukan masyarakat maupun kebutuhan sumber daya untuk mendukungnya. Di lain pihak Rumah Sakit harus siap setiap saat dengan sarana, prasarana, tenaga medis maupun dana yang dibutuhkan untuk mendukung pelayanan tersebut. Di samping itu Rumah Sakit sebagai unit sosial dihadapkan pada semakin langkanya sumber dana untuk membiayai kebutuhannya, padahal di lain pihak Rumah Sakit diharapkan dapat bekerja dengan tarif yang dapat terjangkau oleh masyarakat luas. Rumah sakit sebagai salah satu institusi pelayanan publik memegang peranan penting bagi peningkatan derajat kesehatan masyarakat. Pelayanan kesehatan yang dimaksud tentunya adalah pelayanan yang cepat, tepat, murah dan ramah.

Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas (PP No. 23 Tahun 2005, Pasal 1, ayat 1). Kinerja pelayanan BLU yang baik tampak dari adanya sistem tata kelola yang baik, standar pelayanan minimal, pola tarif yang rasional dan kompetitif, serta sistem remunerasi yang adil.

Tujuan dari BLU adalah meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktik

bisnis yang sehat. Perbaikan kinerja pelayanan menjadi salah satu persyaratan utama perubahan status lembaga pemerintah menjadi BLU.

PP No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang sekarang telah diubah menjadi PP No. 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan Permendagri No 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah mengatur tentang pengelolaan keuangan pada BLU dan sekarang diganti dengan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah, yang secara eksplisit menyebutkan ada persyaratan substansif, teknis dan administratif bagi BLU, termasuk RS, Bapelkes, Puskesmas dan organisasi pelayanan kesehatan lainnya. Permendagri No. 79 Tahun 2018 mempertegas dan memperjelas yang masih abu-abu (kepastian hukum), tidak sekadar melakukan perubahan regulasi tetapi juga dapat mengatasi problem dan hambatan (memperjelas dan mempertegas aturan BLUD).

Rumah Sakit Kusta Sumberglagah merupakan institusi rumah sakit milik Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur yang memberikan jasa layanan kepada masyarakat dibidang upaya pelayan kesehatan perorangan, dalam pengelolaannya telah menjadi Badan Layanan Umum sejak tahun 2009. Pada kondisi riil dalam pelaksanaan operasional dan pelaksanaan pelayanan serta dalam upaya pengembangan rumah sakit masih ada beberapa kendala yang dialami, diantaranya dalam hal pemenuhan sumberdaya dalam memenuhi standar yang ditentukan. Hal ini keterkaitan dengan sistem dan regulasi dalam proses dari sistem penganggaran, pengadaan, pengelolaan dan pertanggung jawaban. Walaupun telah diterbitkannya Permendagri

Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah. Pada saat ini masih berada pada masa peralihan, penyesuaian dengan Permendagri yang baru memang membutuhkan kesiapan dan kesesuaian atas perihal-perihal yang ada di Rumah Sakit dengan kondisi yang lebih pas dengan apa yang tertuang dalam Permendagri. Jadi pada penelitian ini sangat jelas dan adanya sinkronisasi yang perlu dibahas dalam evaluasi antara permasalahan yang ada dengan kondisi yang nyata di lapangan.

TINJAUAN TEORETIS

Evaluasi Kebijakan

Istilah 'evaluasi' merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan (Yunanda, 2016:136). Pemahaman mengenai pengertian evaluasi dapat berbeda-beda sesuai dengan pengertian evaluasi yang dikemukakan para pakar evaluasi. Tague-Sutcliffe (2014 : 1-3), mengartikan evaluasi sebagai *a systematic process of determining the extent to which instructional objective are achieved by pupils*. Evaluasi bukan sekadar menilai suatu aktivitas secara spontan dan insidental, melainkan merupakan kegiatan untuk menilai sesuatu secara terencana, sistematis, dan terarah berdasarkan tujuan yang jelas. Evaluasi meliputi mengukur dan menilai yang digunakan dalam rangka pengambilan keputusan.

Menurut Wibawa (2014: 13-14), evaluasi bertujuan untuk memberikan informasi kepada pembuat kebijakan tentang bagaimana program-program mereka berlangsung. Serta menunjukkan faktor-faktor apa saja yang dapat dimanipulasi agar diperoleh pencapaian hasil yang lebih baik, untuk kemudian memberikan alternatif kebijakan baru atau sekedar cara implementasi lain.

Evaluasi kebijakan yang dikemukakan oleh William Dunn memberi informasi bahwa evaluasi kebijakan tidak sekadar

mengumpulkan informasi mengenai kebijakan yang dapat diantisipasi dan yang tidak dapat diantisipasi, tetapi evaluasi diarahkan untuk memberi informasi pada masa lalu, masa sekarang dan masa yang akan datang. Selain itu evaluasi kebijakan diarahkan untuk menyatakan bahwa kebijakan atau program tertentu telah mencapai tingkat kinerja yang tertinggi (atau rendah) bagi semua individu, kelompok dan masyarakat apabila adanya aksi-aksi yang dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut.

Implementasi Kebijakan

Implementasikan berarti menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu, menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Untuk mengimplementasikan sesuatu harus disertakan sarana yang mendukung yang nantinya akan menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu itu.

Pembatasan implementasi kebijakan menurut Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2014:47) yaitu sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan individu-individu (kelompok-kelompok) pemerintah maupun swasta yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Jadi implementasi kebijakan terdiri dari tujuan atau sasaran kebijakan, aktivitas, atau kegiatan pencapaian tujuan, dari hasil kegiatan. Implementasi merupakan suatu proses yang dinamis; pelaksana kebijakan melakukan aktivitas atau kegiatan, yang pada akhirnya mendapatkan hasil yang sesuai dengan sasaran kebijakan atau tujuan yang akan dicapai. Keberhasilan suatu implementasi kebijakan dapat diukur atau dilihat dari proses dan pencapaian tujuan hasil akhir (*output*), yaitu tercapai atau tidaknya tujuan-tujuan yang ingin diraih.

Menurut Meter dan Horn dalam Suharsono (2017:52), terdapat enam variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi. Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik yaitu:

1. Standar dan sasaran kebijakan / ukuran dan tujuan kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Agustino, 2016:164), untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan dibutuhkan ketegasan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan. Kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran, maka sangat penting untuk pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan.

2. Sumber daya

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang disyaratkan. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu juga menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

3. Karakteristik organisasi pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksana.

4. Komunikasi antarorganisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan

Menurut Van Horn dan Van Mater (dalam Widodo, 2017:97), komunikasi antarorganisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif adalah apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (implementor). Standar dan tujuan harus

dikomunikasikan kepada para pelaksana. Jadi prospek implementasi kebijakan yang efektif, sangat ditentukan oleh komunikasi kepada para pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten (*accuracy and consistency*) (Van Mater dan Van Horn, dalam Widodo 2017:97). Disamping itu, koordinasi merupakan mekanisme yang ampuh dalam implementasi kebijakan. Semakin baik koordinasi komunikasi diantara pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan, maka kesalahan akan semakin kecil, demikian sebaliknya.

5. Disposisi atau sikap para pelaksana

Menurut pendapat Van Metter dan Van Horn (dalam Agustino, 2016:162), sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Sedangkan disposisi merupakan implementasi kebijakan diawali penyaringan (*befiltered*) lebih dahulu melalui persepsi dari pelaksana (implementors) dalam batas mana kebijakan itu dilaksanakan. Terdapat tiga macam elemen respon yang dapat mempengaruhi kemampuan dan kemauannya untuk melaksanakan suatu kebijakan, antara lain terdiri dari pertama, pengetahuan (*cognition*), pemahaman dan pendalaman (*comprehension and understanding*) terhadap kebijakan, kedua, arah respon mereka apakah menerima, netral atau menolak (*acceptance, neutrality, and rejection*), dan ketiga, intensitas terhadap kebijakan.

6. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan, karena itu upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif. Adanya kondisi yang kondusif ini memungkinkan implementasi kebijakan akan berjalan lancar dan terkendali.

Badan Layanan Umum

Badan Layanan Umum (BLU) menurut Permendagr No. 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah menyatakan BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh unit pelaksana teknis dinas/badan daerah dalam memberikan) pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya. Fleksibilitas adalah keleluasaan dalam pola pengelolaan keuangan dengan menerapkan praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat tanpa mencari keuntungan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Praktik bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu, berkesinambungan dan berdaya saing. BLUD bertujuan untuk memberikan layanan umum secara lebih efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggung jawab dengan memperhatikan asas keadilan, kepatutan dan manfaat sejalan dengan praktek bisnis yang sehat, untuk membantu pencapaian tujuan pemerintah daerah yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh kepala daerah.

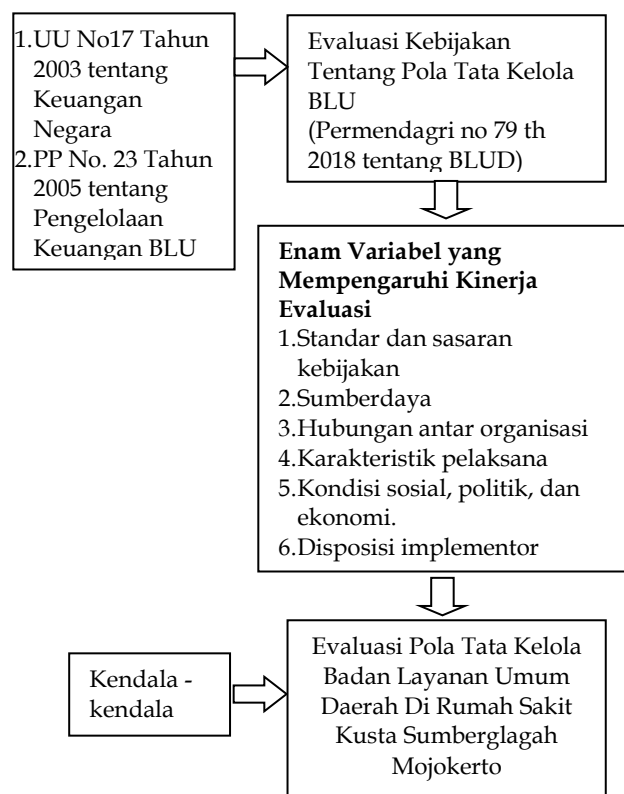
Sumber daya manusia BLUD terdiri atas pejabat pengelola dan pegawai/pelaksana teknis yang terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) dan tenaga kontrak (Non PNS). Unit pelaksana teknis dinas/badan daerah yang akan menerapkan BLUD harus melalui tahapan dan memenuhi persyaratan yang meliputi persyaratan substantif, teknis dan administrasi. Persyaratan substantif terpenuhi apabila tugas dan fungsi unit pelaksana teknis dinas/badan daerah bersifat operasional dalam menyelenggarakan layanan umum yang menghasilkan semi barang/jasa publik.

Struktur anggaran BLUD terdiri dari pendapatan BLUD, Belanja BLUD dan

Pembiayaan BLUD. Pendapatan BLUD bersumber jasa layanan, hibah, hasil Kerjasama dengan pihak lain, (APBD), dan pendapat lain-lain yang sah. Sementara tarif layanan yang disusun oleh BLUD didasarkan pada perhitungan biaya per unit layanan dan hasil per investasi dana. Tarif Layanan yang disusun atas dasar perhitungan biaya per unit layanan bertujuan untuk menutup seluruh atau sebagian dari biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang/jasa atas layanan yang disediakan oleh BLUD dan dihitung dengan akuntansi biaya. Sedangkan tarif layanan yang disusun atas dasar hasil per investasi dana merupakan perhitungan tarif yang menggambarkan tingkat pengembalian dari investasi yang dilakukan selama periode tertentu.

Kerangka Pikir

Adapun konsep penelitian pada Evaluasi Badan Layanan Umum Daerah di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah dan kendala-kendala yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan publik sebagai berikut:



METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian ini mempelajari proses kinerja Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto sebelum ditetapkan sebagai BLUD penuh, lalu evaluasi pola tata kelola badan layanan umum daerah di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto terhadap pengelolaan keuangan rumah sakit setelah ditetapkan sebagai BLUD penuh.

Pada penelitian ini yaitu evaluasi pola tata kelola badan layanan umum daerah di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto, difokuskan pada :

1. Evaluasi pola tata kelola badan layanan umum daerah di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto.
 - a. Standar dan sasaran kebijakan
 - b. Sumberdaya
 - c. Hubungan antar organisasi
 - d. Karakteristik pelaksanaan
 - e. Kondisi sosial, politik, dan ekonomi.
 - f. Disposisi implementor .
2. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam evaluasi pola tata kelola badan layanan umum daerah di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto.

Penelitian dimulai 15 Mei 2019 sampai dengan 14 Agustus 2019 di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto sebanyak 1 orang; Kepala Bagian/Seksi atau setingkat koordinator manajemen di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto sebanyak 4 orang; pegawai di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto sebanyak 3 orang. Pada penelitian ini, informan penelitian ditetapkan sebanyak 8 orang.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam sebagai sarana utama yang dilakukan dengan para informan. Setelah diperoleh data dengan dibutuhkan, selanjutnya diolah menggunakan teknik analisa data kualitatif dengan jalan mengabstraksikan secara cermat setiap

informasi yang diperoleh. Analisa ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang utuh dan mendalam terhadap interaksi atau konsep-konsep yang diteliti.

Sehubungan penelitian ini akan menjawab permasalahan yang berkenaan dengan implementasi kebijakan pelayanan publik, faktor-faktor yang melatarbelakangi dan memetakan realitas problematis yang ada, maka dengan analisis yang bersifat deskriptif kualitatif segera dilakukan setelah melakukan wawancara, menghimpun data sekunder maupun literatur, sumber-sumber yang telah diterbitkan terkumpul secara lengkap.

Hasil Penelitian

a. Standar dan Sasaran Kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada dilevel pelaksana kebijakan. Standar dan sasaran kebijakan yang dilaksanakan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah terkait pelaksanaan BLUD adalah berpedoman pada Peraturan Gubernur Jawa Timur nomor 92 tahun 2018, pada Bab XI tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, bahwa diatur ada 11 (sebelas) fleksibilitas yang diberikan, dalam pelaksanaannya masih ada yang belum dilaksanakan yaitu fleksibilitas dalam pengelolaan pengadaan barang dan/jasa.

Fleksibilitas pelaksanaan pengadaan barang dan/atau jasa, belum dilaksa nakan dan masih mengacu pada Pepres No 16/2018, hal ini dikarenakan ada keraguan atau kurang beraninya pimpinan melaksanakan sesuai Peraturan Gubenur Jawa Timur.

Hasil wawancara dengan Kepala Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto:

Standar dan sasaran kebijakan di rumah sakit ini sudah baik. Tapi terkait dengan sasaran kebijakan masih belum terpenuhi sesuai dengan kebijakan yang ada. Terkait dengan

keuangan, standar dan sasaran kebijakan yang ada sudah dilaksanakan semuanya, masih ada yang kurang dan ada beberapa kendala masih ada keterbatasan anggaran. Tapi kami berusaha untuk mengoptimalkan keuangan yang ada untuk mendanai operasional rumah sakit ini. Jadi ya seperti ini kondisi rumah sakit kami saat ini (wawancara dilakukan tanggal 12 Juli 2019).

b. Sumber Daya

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Dalam mengimplementasikan kebijakan di RS Kusta Sumberglagah telah berupaya menggunakan sumberdaya yang ada mulai tenaga PNS dan Non PNS, sarana dan prasarana. Namun tenaga dan sarana yang ada masih ada yang belum memenuhi standar sesuai RS Umum kelas C. Kendalanya adalah keterbatasan anggaran yang dikelola sehingga belum bisa memenuhi tenaga dan sarana yang masih kurang, walaupun rumah sakit sudah menerapkan PPK BLUD masih membutuhkan subsidi dari pemerintah Daerah dan Pusat

Wawancara dengan Koordinator Pengelola Aset dan Pengadaan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto :

Di rumah sakit ini hal utama yang menjadi sasaran adalah pelayanan, siapa yang memberikan pelayanan di sini, ya sumber daya manusia itu dengan didukung sumberdaya yang lain termasuk sarana yang memadai. Jadi kami sudah seoptimal mungkin untuk memper siapkan sarana yang ada. Sumber daya di seluruh bagian yang ada yang mendukung pelayanan pada pasien sudah kami kelola dengan baik, sudah optimal, walaupun masih ada yang belum memenuhi standar. Hal ini tergantung dana yang tersedia. Ya secara umum sudah baik tapi perlu ditingkatkan lagi, seperti yang dilihat pada saat ini

(wawancara dilakukan tanggal 14 Juli 2019).

c. Hubungan Antarorganisasi

Dalam banyak program, implementor sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain, sehingga diperlukan koordi nasi dan kerja sama antar instansi bagi keberhasilan suatu program. Hubungan organisasi secara internal maupun eksternal di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto secara umum sudah baik, pelaksanaan untuk mejalin hubungan organisasi di rumah sakit sudah tertata dengan sistem kerja/SOP serta kebijakan yang ditentukan, kemudian didukung adanya pengembangan SIM RS untuk membangun transparasi, kepercayaan serta untuk memudahkan sarana komunikasi kepada pihak-pihak yang terkait dalam operasional dan tugas fungsi RS. Dengan SIM RS diharapkan hubungan organisasi berjalan baik dan efektif, tapi masih ada kendala adanya keterbatasan tenaga dan sarana baik secara internal maupun di daerah.

Hasil wawancara dengan Kepala Seksi Pelayanan Medik di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto:

Kalau tentang hubungan antar bagian di rumah sakit ini sudah terjalin dengan baik. Masih ada kendala salah satu faktor karena terdiri beberapa latarbelakang profesi karena objek yang kita jalani adalah pelayanan Kesehatan. Ya semua bidang pelayanan harus saling menunjang kerjasama yang baik. Untuk menjaga koordinasi dengan adanya sistem dan SOP (wawancara dilakukan tanggal 14 Juli 2019).

d. Karakteristik Pelaksana

Karakteristik Pelaksana mencakup stuktur birokrasi, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi dan semuanya itu akan memengaruhi implementasi kebijakan. Kondisi karakteristik pelaksana di Rumah sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto tergambar pada:

Secara umum pelaksana kebijakan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dihubungkan dengan karakteristik pelaksana masih berjalan dengan baik, semua program dan kegiatan pelayanan berjalan dengan baik. Namun dalam hal pengelolaan terhadap karakteristik pelaksana meliputi penataan dalam struktur birokrasi dan pembagian peran masih banyak dengan perangkapan jabatan dan peran, kendala ini terjadi dikarenakan adanya keterbatasan tenaga yang dimiliki RS.

Hasil wawancara dengan Kepala Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto:

Kalau terkait dengan karakteristik pelaksana struktur birokrasi sudah ditata sesuai struktur organisasi yang sudah ditetapkan sehingga semua kebijakan telah tersampaikan ke pelaksana. Ya... memang sebagian masih belum sesuai karena keterbatasan tenaga. Memang benar karakteristik pelaksana sangat memengaruhi. Disini jumlah pegawai selalu bertambah dan sangat kompleks, banyak macam latar belakang profesi, misal kepada dokter spesialis akan tidak gampang untuk menerapkan kebijakan. Jadi memang masih ada yang belum optimal. Tapi itu tidak mengurangi capaian kinerja yang diharapkan (wawancara dilakukan tanggal 12 Juli 2019).

e. Kondisi Sosial, Politik, dan Ekonomi

Di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto, kondisi sosial, politik dan ekonomi sangat berpengaruh pada penyusunan perencanaan dan pengembangan RS maupun dalam menyelenggarakan bisnis pelayanan. Kondisi politik masih ada kebijakan dari pihak kompeten yang kurang mendukung yaitu pengalokasian anggaran dan sistem pembayaran BPJS. Kondisi sosial dilingkungan sekitar RS tidak terlalu berpengaruh terhadap perkembangan RS dibuktikan adanya trend kunjungan dan pendapatan yang meningkat tiap tahun.

Kondisi ekonomi juga tidak berpengaruh karena pasien yang dilayani di RS mayoritas peserta BPJS.

Permasalahan atau kendala yang terjadi, alokasi anggaran yang diberikan RS masih belum memenuhi kebutuhan yang diusulkan dan pendapatan RS selaku PPK BLUD juga belum mencukupi. Mayoritas pasien yang berobat adalah pasien peserta BPJS dan pembayaran klaim BPJS ke RS selalu terlambat, hal ini sangat memengaruhi operasional keuangan RS.

Hasil wawancara dengan Koordinator Perencanaan dan Pengembangan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah:

Memang benar kondisi sosial, politik dan ekonomi sangat memengaruhi dalam perencanaan dan pengembangan RS. Alokasi anggaran tergantung kebijakan pemerintah provinsi. kemampuan RS BLUD salah satunya adalah pendapatan layanan. Ya kondisi anggaran saat ini masih cukup. Sarana yang ada masih memadai walaupun masih ada beberapa yang belum memenuhi standar. Ya beginilah kondisinya, tetap diusahakan secara optimal mungkin (wawancara dilakukan tanggal 14 Juli 2019).

f. Disposisi implementor

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Disposisi implementor para pelaksana kebijakan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah masih ada yang belum dilaksanakan dengan optimal, masih ada beberapa pelanggaran atau kurang kepatuhan pegawai dalam melaksanakan kebijakan, dilihat dari sisi data kepegawaian bahwa angka tingkat kehadiran dan kedisiplinan yang belum maksimal.

Disposisi implementor para pelaksana kebijakan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto belum dilaksanakan dengan optimal hal ini. Salah satu kendalanya adalah sistem Reward dan

punisme pegawai belum tertata dengan baik.

Hasil wawancara dengan Koordinator Kepegawaian di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto:

Secara keseluruhan disposisi implementator di rumah sakit ini sudah baik, namun masih ada saja yang belum melaksanakan, ya sifatnya isidentil, memang benar masih ada yang banyak terlambat dalam kedatangan masuk kerja. Secara rutin sudah dilakukan pencatatan dan tegoranisasikan. kalau dilihat satu persatu ya masih ada aja kendalaanya, ya perlu ketegasan dalam pemberian sanksi bila ada yang melanggar, secara keseluruhan sudah baik, hanya beberapa saja yang masih harus tingkatkan (wawancara dilakukan tanggal 14 Juli 2019).

SIMPULAN

Standar dan sasaran kebijakan yang dilaksanakan di RS Kusta Sumberglagah terkait pelaksanaan BLUD adalah berpedoman pada Pergub Jatim nomor 92 tahun 2018, pada Bab XI tentang Pengelolaan BLUD di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, diatur ada 11 (sebelas) fleksibilitas yg diberikan. Namun dari fleksibilitas yang diberikan tersebut belum semuanya dilaksanakan diantaranya adalah dalam kegiatan pengadaan barang dan/jasa di RS masih berpedoman pada pepres bukan pada pergub yang ada.

Dalam mengimplementasikan kebijakan di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto telah berupaya menggunakan sumberdaya yang ada mulai tenaga yang dimiliki yaitu tenaga PNS dan Non PNS serta sarana dan pra sarana semuanya sudah dijalankan secara optimal, namun tenaga dan sarana yang ada masih ada yang belum memenuhi standar sesuai RS Umum kelas C, hal ini masih akan dipenuhi secara bertahap karena mengingat kemampuan atau keterbatasan anggaran yang dikelola rumah sakit.

Hubungan antarorganisasi baik secara keluar maupun didalam di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto sudah terbangun baik, yang didalam terbukti adanya struktur dan pembagian tugas yang jelas antar bagian dan personel, hal ini didukung adanya SIM RS sebagai sarana komunikasi yang efektif walaupun masih perlu pengembangan SIM RS tersebut. Untuk yang keluar dengan adanya kegiatan lintas organisasi yang terkait secara birokrasi maupun lintas program untuk menjalankan tugas dan fungsi rumah sakit sudah tersistem dan terbangun sudah baik.

Karakteristik pelaksana sangat memengaruhi dalam pelaksanaan kebijakan atau program organisasi, pegawai di rumah sakit banyak ragam latar belakang profesi dan pendidikan sehingga kompleksitas penanganan terhadap karakteristik pegawai sangat penting diperhatikan. Di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto dengan cara membangun sistem dan menetapkan prosedur operasional selalu dikembangkan untuk mengendalikan karakteristik pelaksana, sehingga secara umum pelaksana kebijakan di rumah sakit kalo dihubungkan dengan karakteristik pelaksana berjalan dengan baik, terlihat dengan semua program dan kegiatan pelayanan berjalan dengan baik

Kondisi sosial, politik dan ekonomi sangat berpengaruh pada penyusunan perencanaan dan pengembangan RS maupun dalam menyelenggarakan bisnis pelayanan, hal ini sudah diantisipasi oleh Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto sebagai BLUD dengan penyusunan rencana bisnis anggaran yang dilakukan setiap 5 (lima) tahun sekali dan dievaluasi tiap satu tahun sekali. Dengan demikian kendala-kendala bisa diantisipasi sebelumnya, karena dengan penyusunan rencana bisnis rumah sakit telah mempertimbangkan dan menyesuaikan kondisi sosial, politik dan ekonomi untuk rencana pengembangan rumah sakit di masa depan.

Disposisi implementator di Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto secara umum sudah dilaksanakan dengan baik. Namun masih ditemukan para pelaksana kebijakan ada yang belum dilaksanakan dengan optimal, hal ini masih bisa diantisipasi dan tidak mengganggu kegiatan pelayanan.

Kendala-kendala dalam pelaksanaan kebijakan di rumah sakit memang masih perlu ditingkatkan terus. Kondisi sarana dan tenaga yang masih kurang dalam memenuhi sebagai standar menjadi Rumah Sakit Umum kelas C. Keterbatasan anggaran merupakan hal yang menentukan menjadi kendala, Rumah Sakit Kusta Sumberglagah Mojokerto walaupun sudah menerapkan sebagai PPK BLUD tapi masih membutuhkan subsidi dari pemerintah daerah dan pusat untuk memenuhi kebutuhan anggaran. Upaya untuk memenuhi anggaran disamping dengan melalui peningkatan pendapatan dari pelayanan rumah sakit juga upaya strategi ke Pemerintah Daerah dan Pusat untuk berusaha mendapatkan anggaran yang besar sesuai kebutuhan yang direncanakan. Untuk mendapatkan anggaran subsidi ini perlu dukungan dan pemahaman yang seenergis tentang keberadaan BLUD kepada pihak-pihak yang berkepentingan sebagai pemangku kebijakan di pemerintah daerah dan pusat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Yusuf Zainal. 2012. *Metode Penelitian Komunikasi, Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Pustaka Setia. Bandung.
- Agustino, Leo. 2016. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung. Alfabeta.
- Akhmadi, Nuning, dkk. 2014. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Bagian Penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi. Revisi VI, PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Darise, Nurtain. 2017. *Akuntansi Keuangan Daerah*. PT Indeks. Jakarta.
- Echols, John M. dan Shadily, Hassan. 2015. *Kamus Inggris Indonesia*. Gramedia. Cet. XII. Jakarta.
- Jahra, Nurul. 2013. *Analisis Implementasi Pola Pengelolaan Badan Layanan Umum Pada Rumah Sakit Daerah Kalisat – Jember*, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ) : E-mail : nurul_jahra@yahoo.com
- Juliani, Heni. 2018. Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Administrative Law & Governance Journal*. Vol. 1 Edisi Khusus 1 2018
- Lukman, Syamsudin. 2017. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Miles, M.B & Huberman A.M. 2012. *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta :
- Murtiari, Dyah. 2014. *Implementasi Kebijakan Badan Layanan Umum Daerah: Studi Kasus RSUD dr. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor Kabupaten Bulungan*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. (<https://www.researchgate.net/publication/314197790>).
- Putra, Jondra Jaya dan Farida, Lena. 2016. *Implementasi Badan Layanan Umum Daerah*, FISIP Universitas Riau. Kampus Bina Widya.
- Rossi, P.H. and Freeman, H.E., 2014. *Evaluation A Systematic Approach 5th Edition*. Sage Publications, Inc., California.
- Satiadarma, Monty P. 2015. *Dasar-dasar Psikologi Ilmu Administrasi Negara*. Pustaka Sinar Harapan. Jakarta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sutopo. 2016. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. UNS. Surakarta.
- Sztompka, Piotr. 2012. *Sosiologi Perubahan Sosial*. Prenada Media Group Jakarta.
- Tague-Sutcliffe, J.M. 2014. Some Perspective on the Evaluation of Information Retrieval System. *Journal of the American*

- Society for Information Science*, vol. 47(1), 1-3
- Winarno, Budi. 2015. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Penerbit Media Pressindo (Anggota IKAPI). Yogyakarta.
- Yani, Ahmad. 2017. *Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah di Indonesia*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Yunanda, Marta. 2016. *Prinsip dan Teknik Evaluasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN).
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaraan Negara.
- Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.
- Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 6 tahun 2000 tentang Perusahaan Jawatan (Perjan).
- Peraturan Pemerintah Nomor 116-128 tahun 2000 tentang Pendirian 13 Rumah Sakit Menjadi Perusahaan Jawatan.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.