

Evaluasi Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi

Deka Yuhendrizal¹, Erliany Syaodih², Rinawati³

^{1,2,3} Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya, Indonesia

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Article history: Received Dec 06, 2024 Revised Dec 18, 2024 Accepted Jan 24, 2025 Keywords: Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah RSUD Sungai Gelam Implementasi Kebijakan	Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di RSUD Sungai Gelam, Kabupaten Muaro Jambi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif berdasarkan teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Merilee S. Grindle. Fokus penelitian terletak pada dua aspek, yaitu isi kebijakan dan konteks kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan pola pengelolaan keuangan BLUD di RSUD Sungai Gelam telah berhasil meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi dalam pengelolaan keuangan. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa tantangan yang dihadapi, terutama dalam hal akuntabilitas dan transparansi. Selain itu, peningkatan kapasitas sumber daya manusia serta pemahaman masyarakat terhadap kebijakan BLUD menjadi faktor penting yang harus ditingkatkan agar kebijakan ini dapat diimplementasikan dengan lebih baik. Upaya peningkatan pemahaman masyarakat dan kinerja pengelola internal menjadi kunci keberhasilan. RSUD Sungai Gelam harus terus mengoptimalkan penerapan kebijakan BLUD demi memastikan tercapainya kinerja pelayanan publik yang lebih baik dan peningkatan kualitas pengelolaan keuangan yang berkelanjutan. Penelitian ini juga merekomendasikan adanya peningkatan pelatihan bagi tenaga kerja rumah sakit serta peningkatan mekanisme evaluasi internal yang berkelanjutan, sehingga implementasi kebijakan BLUD dapat berfungsi secara optimal dalam jangka panjang. Dengan adanya pengelolaan yang lebih transparan, RSUD dapat menjadi contoh bagi rumah sakit lainnya dalam penerapan kebijakan keuangan berbasis BLUD yang efisien dan efektif. <i>This is an open access article under the CC BY-NC license.</i>



Corresponding Author:

Deka Yuhendrizal,
Magister Manajemen,
Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya,
Antapani, Jl. Terusan Sekolah No.1-2, Cicaheum, Kec. Kiarcondong, Kota Bandung, Jawa Barat 40282.
Email: dekayuhendrizal@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Pelayanan publik di Indonesia, terutama rumah sakit, masih belum memenuhi harapan masyarakat, hal ini disebabkan pelayanan publik khususnya rumah sakit di Indonesia masih identik dengan ketidakpastian baik dalam hal biaya, waktu dan prosedur. Sudah lama masyarakat mengeluhkan penyelenggaraan layanan publik yang dinilai sangat jauh dari harapan (Dwiyanto, A., & et al, 2018). Oleh karena itu, ini menjadi pekerjaan rumah bagi pemerintah untuk meningkatkan penyelenggaraan pelayanan publik lebih baik lagi.

Badan Layanan Umum/ Badan Layanan Umum Daerah (BLU/BLUD) merupakan kebijakan baru yang diambil Pemerintah untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik dengan diawali dari Undang Undang Nomor 1 Tahun 2004 di pasal 68 ayat 1 menyebutkan bahwa "Badan Layanan Umum dibentuk untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan

kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa". Selanjutnya dalam rangka melaksanakan ketentuan di Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tersebut diterbitkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2005. Penjelasan umum PP 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang pada intinya menjelaskan, Badan Layanan Umum tidak hanya sebagai bentuk baru dalam pengelolaan keuangan Negara namun juga sebagai paradigma baru bagi manajemen pelayanan sektor publik. Kemudian, untuk menindaklanjuti Peraturan Pemerintah tersebut, Menteri Dalam Negeri menerbitkan Permendagri Nomor 61 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah yang menjadi pedoman bagi instansi di daerah yang ingin menerapkan PPK-BLUD.

Dengan program Badan Layanan Umum/ Badan Layanan Umum Daerah tersebut diharapkan aparatur pemerintah dapat merubah pola pikir yang selama ini dirapkan dengan mengubah budaya dilayani menjadi budaya kinerja dan melayani. Dengan adanya perubahan tersebut, setiap aparatus sipil Negara dituntut memiliki pengetahuan yang memadai dalam menetapkan secara jelas sasaran, tujuan dan target yang akan dicapai oleh institusi yang dipimpinnya. Perubahan organisasi pemerintah ditandai dengan berkembangnya kualitas layanan, yang dilihat dari kemampuan organisasi pemerintah dalam merespon perubahan lingkungan eksternal (Taufiqurokhman, D., & Satispi, E. 2018).

Kinerja keuangan RSUD sebelum BLUD seringkali belum optimal, dengan indikator seperti tingginya tingkat inefisiensi biaya dan rendahnya laba bersih. Hal ini dapat menyebabkan kesulitan RSUD dalam memenuhi kebutuhan operasional dan pengembangan layanannya. Meningkatkan kinerja keuangan BLUD diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangan RSUD, dengan indikator seperti tingginya tingkat efisiensi biaya dan tingginya laba bersih. Hal ini dapat membantu RSUD dalam memenuhi kebutuhan operasional dan pengembangan layanannya.

Maka pada penelitian ini peneliti fokus ingin melihat bagaimana pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi dilihat dari isi kebijakan dan konteks kebijakan sesuai dengan teori Merille S. Grandle. Dari masalah tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang "Evaluasi Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi"

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, yang didefinisikan oleh Bogman dan Taylor (dalam Moleong, 1993) sebagai pendekatan yang menghasilkan data berupa kata-kata tertulis atau lisan dari subjek penelitian serta perilaku yang dapat diamati. Simon (dalam Suracmad, 1980) menyatakan bahwa metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara holistik fenomena objek penelitian secara akurat. Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memahami status kelompok manusia, objek, kondisi, dan sistem pemikiran yang terkait dengan pengelolaan keuangan BLUD RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi.

Pendekatan kualitatif dipilih untuk mendalami fenomena terkait implementasi pola pengelolaan keuangan BLUD di RSUD Sungai Gelam. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh data autentik melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan analisis dokumen. Karakteristik penelitian kualitatif yang digunakan mencakup fokus pada pengalaman subjek sebagai pusat fenomena, pelaksanaan dalam konteks alami, peneliti sebagai instrumen utama, penggunaan metode pengumpulan data alamiah, serta deskripsi holistik dari fenomena yang diteliti (Moeleong, 2006). Desain penelitian ini fleksibel sehingga dapat menyesuaikan pendekatan berdasarkan temuan di lapangan.

Pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi untuk meningkatkan kualitas dan keandalan data. Teknik yang digunakan meliputi wawancara mendalam dengan informan kunci seperti Direktur RSUD dan informan tambahan seperti Kepala Sub Bagian Tata Usaha, serta bagian keuangan dan bendahara BLUD. Observasi partisipan memungkinkan pengamatan langsung terhadap proses pengelolaan keuangan BLUD di RSUD, sedangkan analisis dokumen, seperti laporan keuangan dan kebijakan internal, melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi.

Analisis data menggunakan metode kualitatif dengan tiga langkah utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, dalam Rachman et al., 2024). Reduksi data dilakukan untuk merangkum dan memfokuskan pada informasi penting. Penyajian data

dilakukan dalam bentuk narasi, tabel, atau bagan untuk mempermudah interpretasi. Penarikan kesimpulan bersifat sementara hingga didukung oleh bukti kuat dari data lapangan yang konsisten, sehingga menghasilkan kesimpulan yang kredibel.

Partisipan utama penelitian adalah Direktur RSUD Sungai Gelam, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, dan bagian keuangan RSUD. Pemilihan mereka didasarkan pada peran strategis mereka dalam pengelolaan keuangan BLUD. Lokasi penelitian adalah RSUD Sungai Gelam di Kabupaten Muaro Jambi, Provinsi Jambi, yang telah menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan BLUD, mengidentifikasi tantangan, serta memahami dampaknya terhadap efisiensi dan efektivitas pelayanan rumah sakit, dengan harapan hasil penelitian dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan kebijakan serupa di daerah lain.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses analisis implementasi kebijakan menurut Merille S. Grindle mencakup 2 variabel besar yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*) yang merupakan unsur untuk mempengaruhi kesuksesan dari implementasi suatu kebijakan.

Dalam mengimplementasikan suatu kebijakan perlu ditentukan variabel-variabel yang terkait dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan tersebut (Roberto, dkk, 2020). Berdasarkan variabel-variabel tersebut, para pelaksana kebijakan akan mengetahui kesuksesan dan kegagalan dari sebuah kebijakan yang sudah diterapkan, sedang berlangsung atau belum diterapkan. Pada tahapan lainnya akan sangat membantu untuk penyempurnaan dan perbaikan atau evaluasi tahapan implementasi kebijakan dimasa yang datang.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai evaluasi implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi peneliti akan membahas tentang pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam menurut Merille S. Grindle mencakup 2 variabel besar yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*context of implementation*).

1. Isi Kebijakan (*content of policy*)

Isi dari sebuah kebijakan merupakan hal yang paling penting untuk diperhatikan dalam membuat sebuah kebijakan, isi kebijakan harus dapat memenuhi kebutuhan kelompok sasaran dari sebuah kebijakan yang dibuat. Keberhasilan implementasi suatu kebijakan akan sangat tergantung dari isi kebijakan tersebut, karena kualitas implementasi kebijakan dinilai sukses dikarenakan telah melewati tahapan penetapan dan penentuan isi kebijakan sebelum suatu kebijakan dilaksanakan (Haluana'a, dkk., 2020).

a. Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan kepentingan kelompok sasaran

Pada awal implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum daerah (BLUD) di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi, para implementor menghadapi berbagai tantangan. Dikarenakan kebijakan baru ini perlu sosialisasi yang memadai kepada seluruh kelompok kepentingan yang terkait dan berkepentingan dengan RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan empat informan, mengungkapkan bahwa penancangan program pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum daerah (BLUD) di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi dilakukan untuk menindaklanjuti Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 dan Permendagri Nomor 61 Tahun 2007 tentang pengelolaan keuangan BLUD. Direktur RSUD menjelaskan bahwa inisiatif ini diambil berdasarkan hasil rapat dan audiensi dengan Bupati Kabupaten Muaro Jambi, yang menyetujui rencana implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum daerah (BLUD) dan meminta persiapan segala persyaratan yang dibutuhkan. Kepala Sub Bagian Tata Usaha juga mengonfirmasi bahwa rapat tersebut menjadi landasan bagi rencana penerapan kebijakan BLUD di rumah sakit tersebut.

Hal ini dikuatkan oleh PP No. 23 Tahun 2005 bahwa dalam Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dapat menerapkan praktek bisnis yang sehat yang berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan manajemen berkesinambungan. Hal senada juga dinyatakan oleh Van Meter dan Van Horn (dalam Winarno,

2002:102) bahwa untuk mencapai suatu tujuan harus ditetapkan dalam satu keputusan kebijakan sehingga dapat memberikan perubahan yang diinginkan.

Berdasarkan wawancara, dapat dilihat bahwa kepentingan kelompok sasaran telah dimuat dalam kebijakan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di RSUD Sungai Gelam. Kebijakan ini secara khusus dirancang untuk meningkatkan efisiensi pelayanan kesehatan bagi masyarakat sekitar. Kepentingan utama adalah memastikan akses yang lebih baik ke layanan kesehatan dengan pengelolaan yang lebih transparan dan akuntabel.

b. Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan jenis dan manfaatnya

Variabel kedua yang menentukan keberhasilan suatu kebijakan atau program dilaksanakan pada model implementasi kebijakan yang disebutkan oleh Merille S. Grindle, adalah indikator jenis manfaat yang bisa diperoleh. Dari sebuah kebijakan harus bisa ditunjukkan jenis-jenis manfaat yang dapat diraih sebagai efek positif apabila suatu kebijakan tersebut diimplementasikan.

Wawancara dengan para informan menunjukkan bahwa penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) memberikan beberapa manfaat signifikan dalam hal pengelolaan keuangan dan operasional rumah sakit. Manfaat utama yang disebutkan adalah fleksibilitas dalam penganggaran, terutama di awal tahun anggaran. Sebelumnya, RSUD harus menunggu selesainya proses APBD Kabupaten Muaro Jambi untuk bisa memulai aktivitas pelayanan. Namun, dengan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), rumah sakit dapat langsung beroperasi dan melayani masyarakat tanpa terhambat oleh birokrasi penganggaran daerah yang sering kali lambat.

Para informan juga menekankan bahwa fleksibilitas ini memungkinkan RSUD untuk lebih responsif dalam menggunakan anggaran, terutama untuk kebutuhan yang mendesak di lapangan. Ini memberikan keuntungan besar bagi efisiensi pelayanan publik. Di lain sisi meskipun penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) menambah beban administrasi dengan perlunya menyiapkan dua dokumen penganggaran yaitu DPA (Dokumen Pelaksanaan Anggaran) dan RBA (Rencana Bisnis dan Anggaran), manfaat yang didapat jauh lebih besar. Salah satunya adalah fleksibilitas dalam penggunaan pendapatan rumah sakit. Pendapatan yang diperoleh RSUD dapat langsung dianggarkan dan digunakan tanpa harus menunggu prosedur pengesahan yang panjang, sehingga kebutuhan rumah sakit dapat segera terpenuhi. Ini memungkinkan pengelolaan sumber daya yang lebih cepat dan efektif, serta meningkatkan kelancaran operasional rumah sakit secara keseluruhan.

Di samping hasil wawancara peneliti dengan informan, peneliti juga telah melakukan observasi dan dokumentasi di lapangan, meskipun belum semua ketentuan mengenai pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dapat dilaksanakan, namun dengan keadaan yang sekarang sudah dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang terkait langsung seperti Bagian Keuangan dan Bagian Anggaran dan Program. Dengan fleksibilitas yang menjadi filosofi utama dari pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), proses perencanaan kegiatan, penganggaran, pengelolaan keuangan dan monitoring laporan keuangan dapat lebih dengan mudah dilaksanakan. Seperti yang diungkapkan juga oleh Charles O Jones (dalam Arif Rohman 2009: 101-102) bahwa Implementasi program merupakan langkah pelaksanaan kegiatan dalam upaya mencapai tujuan dari program itu sendiri.

Manfaat utama yang diterima oleh kelompok sasaran adalah peningkatan kualitas layanan kesehatan. Dari wawancara, terungkap bahwa masyarakat merasakan adanya perbaikan dalam pelayanan, yang mencakup akses lebih cepat ke layanan medis dan pengelolaan keuangan yang lebih efisien di rumah sakit.

c. Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan derajat perubahan

Dengan diterapkannya pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) ini, diharapkan dapat menunjukkan suatu perubahan yang sebelumnya proses pengelolaan anggaran, keuangan, dan pelaporan yang selama ini murni harus berdasarkan peraturan keuangan dengan mekanisme APBD. Namun dengan penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD), seluruh pendapatan yang peroleh RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi dapat langsung dikelola dan dipergunakan untuk kebutuhan dan keperluan RSUD. Sehingga diharapkan dapat memperingkas birokrasi khususnya keuangan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan mutu pelayanan Rumah Sakit.

Wawancara dengan para informan menyoroti perubahan yang diinginkan dari implementasi pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD), yaitu percepatan pelayanan dan kemudahan dalam penyediaan sarana dan prasarana rumah sakit. Dengan adanya kebijakan yang memungkinkan rumah sakit mengelola langsung pendapatannya, diharapkan pelayanan kepada masyarakat dapat lebih optimal karena tidak perlu menunggu proses APBD yang memakan waktu lama. Namun, informan juga mengakui bahwa belum semua perubahan yang diharapkan tercapai. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya pemahaman dari beberapa bagian dan bidang di rumah sakit terkait proses perencanaan penganggaran yang telah berubah. Sosialisasi masih diperlukan agar setiap bagian dapat membedakan antara kebutuhan yang akan dianggarkan dari APBD dan DAK, serta kegiatan yang direncanakan dengan pendapatan internal rumah sakit. Hal ini penting agar perencanaan dan penganggaran dapat berjalan lebih efisien dan sesuai dengan sumber dana yang ada.

Dapat disimpulkan dari hasil wawancara bahwa selama ini perubahan yang ingin dicapai dengan implementasi pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi ialah agar proses pengelolaan anggaran dan keuangan dapat lebih cepat dan fleksibel sehingga bermuara pada peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik.

Kebijakan ini bertujuan untuk membawa perubahan signifikan dalam cara pengelolaan keuangan rumah sakit dilakukan, yang pada akhirnya meningkatkan mutu pelayanan kesehatan. Wawancara mengindikasikan bahwa perubahan yang diharapkan telah mulai terlihat, meskipun masih ada tantangan yang perlu diatasi untuk mencapai hasil maksimal.

d. Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan letak pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan sangat berkaitan erat dengan pihak-pihak yang berkepentingan dalam implementasi suatu kebijakan, dimana setiap keputusan yang diambil dalam menjalankan suatu kebijakan dan program harus sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang telah diputuskan. Sehingga apabila keputusan yang diambil sudah tepat maka para implementor dilapangan tidak akan kesulitan dalam melaksanakan keputusan tersebut dan tidak menjadi masalah hukum dikemudian hari.

Wawancara terkait letak pengambilan keputusan dalam penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi menunjukkan bahwa setelah mendapat persetujuan dari Bupati, Direktur RSUD segera mengeluarkan Surat Keputusan (SK) untuk membentuk tim persiapan penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layana

Umum (BLUD). Tim ini bertugas mempersiapkan semua persyaratan yang diperlukan. SK ini menjadi langkah awal untuk memastikan kelancaran proses implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD).

Dengan demikian, dari hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa Direktur RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi sebagai pengambil keputusan dalam pelaksanaan dan pengambilan kebijakan. Direktur, dalam mengambil keputusan selain melibatkan bagian dan bidang yang ada di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi juga melibatkan komite-komite yang ada. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Thomas R. Dye (dalam Subarsono 2009:2) apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk melakukan atau tidak melakukan (*public policy whatever government choose to do or not to do*). Artinya, segala sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan tergantung dari keputusan pemerintah.

Letak pengambilan keputusan dalam kebijakan ini cukup jelas, dengan tanggung jawab yang diberikan kepada manajemen rumah sakit untuk menjalankan kebijakan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Wawancara menunjukkan bahwa keputusan operasional dilakukan di tingkat rumah sakit, memungkinkan penyesuaian yang lebih cepat terhadap kebutuhan lokal.

e. Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan pelaksa program

Keberhasilan sebuah implementasi kebijakan menurut Merille S. Grindle melalui indikator pelaksana program, hal ini dikarenakan bahwa pelaksanaan suatu kebijakan merupakan tolak ukur dan faktor penentu kesuksesan implementasi suatu kebijakan bisa berhasil atau gagal dimplementasikan. Pelaksana program yang ditunjuk harusnya kompeten dan kapabel yang ditentukan dan ditetapkan di awal pembuatan kebijakan. Hal ini dapat diartikan, bahwa pelaksana program inilah yang nantinya

akan memberi dan menyediakan pelayanan bagi masyarakat di dalam suatu program yang telah dibuat.

Sumber Daya Manusia (SDM) saat ini memiliki pengaruh besar pada sebuah perusahaan dimana sekarang berada pada perubahan lingkungan bisnis yang sulit untuk diprediksi dan tidak lagi berda pada lingkungan bisnis yang stabil. Perusahaan harus fleksibel dan tidak lagi bersikap kaku (*organizational rigidity*). Kegiatan bisnis tidak lagi dijalankan berdasarkan aturan saja, melainkan juga dikendalikan oleh visi dan nilai. Oleh karena itu, memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, yang memiliki wawasan, kreatifitas, pengetahuan, dan visi yang sama dengan perusahaan. (Purwadhi, 2019)

Dalam wawancara mengenai pelaksanaan program pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi, informan mengungkapkan bahwa pelaksana utama kebijakan ini adalah bagian keuangan dan anggaran program, yang berada di bawah koordinasi Kepala Sub Bagian Tata Usaha. Selain itu, bagian dan bidang lain di rumah sakit juga turut berperan membantu implementasi program tersebut.

Para informan juga menambahkan bahwa bagian keuangan dan anggaran program menjadi motor penggerak utama dalam pelaksanaan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di RSUD Sungai Gelam. Mereka bertanggung jawab mempersiapkan segala kebutuhan yang diperlukan untuk menjalankan kebijakan ini. Namun, ia juga menekankan bahwa mereka tidak bekerja sendiri, melainkan mendapat dukungan signifikan dari bagian dan bidang lain yang secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi dalam pelaksanaan kebijakan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di rumah sakit ini.

Jadi, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa pelaksana program suatu kebijakan harus saling bekerjasama dalam mensukseskan implementasi suatu kebijakan. Baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Stakeholders kebijakan terdiri dari aktor-aktor kebijakan yang berperan sejak proses formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan. Para aktor dapat dibedakan menjadi aktor internal birokrasi dan aktor eksternal birokrasi (Anderson dalam Muhlis Madani, 2011:36).

Pelaksana program telah disebutkan dengan rinci dalam kebijakan. Manajemen rumah sakit, bersama dengan tim administrasi, adalah pelaksana utama dalam penerapan kebijakan ini. Dari wawancara, terlihat bahwa pelaksana memiliki pemahaman yang baik tentang tanggung jawab mereka, meskipun ada beberapa kendala dalam implementasi yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

f. Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan dukungan sumber daya

Dari hasil observasi peneliti di lapangan apabila dilihat dari sisi sumber dana, RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi menyiapkan anggaran untuk persiapan implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD). Anggaran yang disiapkan diperuntukkan untuk panitia yang dibentuk agar dapat bekerja secara optimal. Selain anggaran untuk keperluan internal tim yang dibentuk seperti alat tulis kantor, perlengkapan dan peralatan kantor, honorarium tim, juga disiapkan anggaran bimbingan dan pelatihan mengenai BLUD dan anggaran untuk melakukan studi banding ke rumah sakit lain yang telah lebih dahulu menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di rumah sakitnya.

Dalam wawancara mengenai sumber daya untuk implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi, informan mengungkapkan bahwa selain membentuk tim internal yang terdiri dari orang-orang kompeten, rumah sakit juga menerima bantuan dan bimbingan dari Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) perwakilan Provinsi Jambi. BPKP telah beberapa kali melakukan pendampingan dan memberikan bimbingan untuk mempersiapkan pelaksanaan BLUD di beberapa rumah sakit di Provinsi Jambi, termasuk RSUD Sungai Gelam. informan menambahkan bahwa tim persiapan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) ini beranggotakan personel lintas bagian dan bidang, meskipun sebagian besar berasal dari bagian keuangan dan anggaran program, karena sebagian besar persiapan terkait aspek keuangan dan anggaran. Selain pembentukan tim, RSUD juga menyediakan anggaran yang memadai untuk mendukung kebutuhan tim dalam mempersiapkan implementasi BLUD.

Dari sumber daya yang digunakan, dapat dilihat bahwa persiapan implementasi BLUD di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi menggunakan sumber daya yang ada dengan

mendapat bimbingan dan pendampingan dari BPKP perwakilan Provinsi Jambi. Tim yang bertugas juga mengikuti bimbingan teknis dari lembaga pelatihan yang mengadakan pelatihan tentang BLUD dan melakukan Studi banding ke rumah sakit yang telah menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD). Sumber dana yang digunakan adalah anggaran rumah sakit yang bersumber dari APBD Kabupaten Muaro Jambi.

Kebijakan ini didukung oleh sumber daya yang memadai, baik dalam hal keuangan maupun sumber daya manusia. Wawancara menunjukkan bahwa meskipun ada dukungan, optimalisasi penggunaan sumber daya ini masih menjadi tantangan, khususnya dalam memastikan bahwa setiap unit di rumah sakit memiliki akses ke sumber daya yang diperlukan untuk implementasi kebijakan secara efektif.

2. Konteks Kebijakan (*Context of Policy*)

Konteks kebijakan juga merupakan bagian penting yang perlu diperhatikan selain dari isi kebijakan yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan, pada pengimplementasian kebijakan sebaiknya dapat mengetahui variable-variabel yang mengakibatkan suatu kebijakan berhasil atau gagal diimplementasikan. Konteks kebijakan merupakan variabel yang bisa mempengaruhi keberhasilan suatu implementasi kebijakan termasuk juga pada implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Berikut ini adalah pemaparan mengenai konteks kebijakan pada pelaksanaan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi.

a. Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam

Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan kekuasaan, kepentingan dan strategi para aktor Dalam wawancara terkait strategi dan aktor yang terlibat dalam implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi, informan menjelaskan langkahlangkah strategis yang diambil untuk mempercepat pelaksanaan BLUD. Setelah membentuk tim persiapan, mereka segera mengadakan rapat awal dan membagi tim tersebut ke dalam kelompok-kelompok kecil dengan tugas khusus. Setiap kelompok bertanggung jawab atas penyelesaian berbagai dokumen penting, seperti Rencana Strategi Bisnis (RSB), Standar Pelayanan Minimal (SPM), dan pola tata kelola. Setiap kelompok diberi target waktu untuk menyelesaikan tugasnya guna mempercepat proses pemenuhan persyaratan BLUD sesuai jadwal yang direncanakan. Setelah dinilai oleh tim penilai yang diketuai oleh Sekretaris Daerah, RSUD dianggap layak untuk mengimplementasikan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) dan selanjutnya memfokuskan pada penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) yang diselaraskan dengan Rencana Kerja Anggaran (RKA). Implementasi ini secara resmi dimulai pada 1 November 2021.

Informan juga mengonfirmasi langkah-langkah tersebut dengan menambahkan bahwa setelah Surat Keputusan Bupati Muaro Jambi No. 477/Kep.Bup/DINKES/2021 dikeluarkan pada 1 November 2021, RSUD segera melakukan berbagai persiapan, termasuk melengkapi dokumendokumen pendukung serta mengadakan sosialisasi terkait implementasi BLUD. Sosialisasi dilakukan baik di lingkungan internal rumah sakit maupun dengan pihak eksternal seperti Badan Pengelola Keuangan Kabupaten Muaro Jambi dan Inspektorat Kabupaten Muaro Jambi. Pada awal pelaksanaannya, terdapat beberapa kendala, terutama dalam hal penganggaran dan pelaporan keuangan, karena kebijakan BLUD merupakan hal baru yang memerlukan pemahaman dan sosialisasi lebih lanjut untuk memastikan pelaksanaan yang optimal.

Dengan kolaborasi antar tim, dukungan dari pihak eksternal, serta sosialisasi yang terus dilakukan, diharapkan proses implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) dapat berjalan lancar. Kendala yang dihadapi, seperti kesulitan dalam penganggaran, diakui sebagai bagian dari proses adaptasi terhadap sistem baru yang memerlukan pembiasaan dan koordinasi yang lebih intensif agar dapat sepenuhnya berjalan efektif di masa depan.

Dengan penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) yang merupakan hal baru dalam pola pengelolaan rumah sakit, tentunya dalam pelaksanaannya menemui berbagai kendala. Oleh karena itu dibutuhkan strategi-strategi yang baik sehingga kendala yang ada dapat diminimalisir. Disinilah dibutuhkan aktor-aktor pelaksana kebijakan yang handal dalam melaksanakan strategi yang direncanakan. Dalam pemilihan aktor-aktor yang berperan menjalankan strategi pelaksanaan kebijakan tersebut. Menurut Jones (dalam Silalahi, 1992 : 150) dalam membahas implementasi kebijakan terdapat aktor yang terlibat , yaitu : Beberapa orang diluar birokrat-birokrat yang mungkin terlibat dalam aktivitas-aktivitas implementasi suatu kebijakan.

Wawancara mengindikasikan bahwa berbagai aktor yang terlibat, termasuk manajemen rumah sakit, pemerintah daerah, dan masyarakat, memiliki kepentingan dan strategi yang berbeda dalam implementasi kebijakan ini. Manajemen rumah sakit berusaha menjaga keseimbangan antara tuntutan operasional dan ekspektasi publik, sementara pemerintah daerah memberikan dukungan kebijakan.

b. Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa

Dalam implementasi suatu kebijakan, karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa juga ikut berperan. Pada bagian ini peneliti akan membahas bagaimana situasi dan kondisi pihak-pihak yang terkait. Apakah telah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian dapat kita lihat sejauh mana peranan rezim yang sedang berkuasa dan karakteristik lembaga dalam implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi.

Dalam wawancara, informan menjelaskan bahwa sebagai pimpinan, ia memiliki tanggung jawab utama dalam implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di rumah sakit tersebut. Pelaksanaan ini sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi (Tupoksi) RSUD yang berperan membantu Bupati dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pelayanan kesehatan. Fungsi RSUD meliputi perumusan kebijakan teknis pelayanan kesehatan, pemberian dukungan pada penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang kesehatan, serta pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai peran dan tanggung jawab RSUD.

Informan juga menegaskan bahwa pihaknya didukung penuh oleh Bupati Muaro Jambi, yang telah memberikan arahan dan komitmen untuk mendukung setiap program rumah sakit yang bertujuan meningkatkan mutu pelayanan. Dengan ditetapkannya RSUD Sungai Gelam sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), RSUD berupaya maksimal untuk menjalankan kebijakan tersebut dengan harapan dapat meningkatkan kualitas layanan kesehatan bagi masyarakat, sejalan dengan visi Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi.

Karakteristik institusi yang berkuasa, dalam hal ini pemerintah daerah, berperan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Wawancara menunjukkan bahwa dukungan dari pemerintah daerah dalam bentuk regulasi dan sumber daya telah membantu memperlancar proses implementasi kebijakan di RSUD Sungai Gelam.

c. Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) RSUD Sungai Gelam

Kabupaten Muaro Jambi berdasarkan tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran. Pada variabel kebijakan ini, variabel tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran suatu kebijakan adalah hal yang juga penting dengan menentukan siapa pelaksananya, karena tingkat kepatuhan dan adanya daya tanggap dari para pelaksana program adalah bentuk dukungan yang tentunya juga mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu kebijakan.

Dalam wawancara dengan informan, di sampaikan bahwa pada awal penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD), pelaksanaan kebijakan ini belum sepenuhnya berjalan sesuai harapan. Ia berharap semua pihak yang memiliki tanggung jawab dalam implementasi kebijakan ini bisa bekerja sama untuk mempercepat penerapannya di lapangan. Namun, kendala yang muncul adalah persepsi bahwa pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) hanya berfokus pada aspek pengelolaan keuangan. Akibatnya, bagian dan bidang lain yang tidak langsung terlibat dalam koordinasi keuangan merasa bahwa pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) bukan prioritas mereka. Padahal, implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) juga mencakup pemenuhan standar pelayanan minimal dan pola tata kelola yang membutuhkan partisipasi dari berbagai bagian dan bidang di rumah sakit agar dapat diterapkan secara optimal.

Pembahasan mengenai implementasi kebijakan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di RSUD Sungai Gelam menunjukkan bahwa pelaksanaannya telah memperhatikan indikator-indikator kunci dari teori implementasi kebijakan yang diusulkan oleh Grindle. Teori Grindle menekankan pentingnya mempertimbangkan isi kebijakan serta konteks implementasinya untuk mencapai hasil yang optimal. Di RSUD Sungai Gelam, aspek-aspek ini telah dijadikan acuan dalam perencanaan dan pelaksanaan kebijakan, termasuk pembentukan tim khusus, pembagian tugas yang terstruktur, serta penetapan target yang jelas untuk memenuhi persyaratan administratif dan teknis BLUD.

Dari segi konteks implementasi, RSUD Sungai Gelam juga mendapat dukungan dari berbagai pihak, termasuk Bupati Muaro Jambi dan Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Jambi. Dukungan dari pemangku kepentingan ini memperkuat motivasi dan memberikan arahan untuk mengatasi berbagai kendala awal, seperti kurangnya pemahaman terhadap kebijakan pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di antara beberapa bagian dan bidang di rumah sakit. Kendala ini mengindikasikan adanya kebutuhan untuk meningkatkan koordinasi dan sosialisasi, terutama agar setiap bagian memahami pentingnya peran mereka dalam implementasi kebijakan ini.

Meski menghadapi beberapa tantangan, seperti kesulitan dalam koordinasi antarbagian dan pemahaman yang masih terbatas, langkah-langkah strategis yang telah diambil menunjukkan hasil positif. Dengan dukungan berkelanjutan dari pimpinan RSUD dan pihak eksternal, ada peluang besar bahwa implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layana Umum (BLUD) di RSUD Sungai Gelam akan berhasil sesuai dengan tujuan awal. Jika upaya kolaboratif terus diperkuat, terutama dalam aspek komunikasi dan pemahaman lintas bagian, kebijakan ini akan semakin efektif dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan di Kabupaten Muaro Jambi, sesuai dengan visi pemerintah daerah.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penelitian mengenai evaluasi implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi menggunakan analisis berdasarkan teori Merille S. Grindle, yaitu dari sisi isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks kebijakan (*context of policy*) maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Isi Kebijakan (*content of policy*) mencakup aspek:
 - a. Kepentingan Kelompok Sasaran: Kebijakan BLUD memenuhi kepentingan manajemen rumah sakit, staf medis, dan masyarakat. Manajemen memiliki otonomi dalam pengelolaan keuangan, yang memungkinkan respons cepat terhadap kebutuhan.
 - b. Jenis Manfaat: Penerapan BLUD memberikan fleksibilitas anggaran, memungkinkan penggunaan langsung untuk kebutuhan operasional tanpa menunggu dana dari APBD, sehingga meningkatkan kualitas layanan kesehatan.
 - c. Derajat Perubahan: Kebijakan BLUD mempercepat proses administrasi dan meningkatkan kualitas layanan rumah sakit, meskipun ada tantangan dalam adaptasi awal.
 - d. Letak Pengambilan Keputusan: Pengambilan keputusan berada pada direktur RSUD yang memiliki otonomi dalam merencanakan dan melaksanakan program penting.
 - e. Pelaksanaan Program: Pelaksanaan program BLUD didukung oleh koordinasi baik antar bagian, terutama bagian keuangan dan anggaran.
 - f. Dukungan Sumber Daya: BLUD mendapat dukungan sumber daya manusia dan dana yang cukup memadai, dengan bantuan dari BPKP untuk meningkatkan efektivitas implementasi.
2. Konteks Kebijakan (*context of policy*) mencakup:
 - a. Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor: Pemerintah daerah berperan kunci dengan dukungan regulasi, sementara rumah sakit mengadopsi strategi pembentukan tim untuk memastikan keberhasilan implementasi.
 - b. Karakteristik Lembaga dan Rezim yang Berkuasa: Dukungan dari pemerintah daerah melalui desentralisasi mendukung fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, meningkatkan efektivitas pelayanan.
 - c. Tingkat Kepatuhan dan Responsivitas Kelompok Sasaran: Kepatuhan meningkat melalui pelatihan dan sosialisasi, meskipun awalnya ada tantangan komunikasi.

Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di RSUD Sungai Gelam telah menunjukkan manfaat dalam efisiensi keuangan dan peningkatan kualitas pelayanan, walaupun masih terdapat tantangan dalam optimalisasi sumber daya dan koordinasi antar bagian rumah sakit.

REFERENCES

- Abdoellah, A. Y., & Rusfiana, Y. (2016). *Teori dan analisis kebijakan publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Abdul Wahab, S. (1997). *Analisis kebijaksanaan: Dari formulasi ke implementasi kebijaksanaan negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Adriani, R., Komara, E., & Syaodih, E. (2022). *Metode penelitian kualitatif dan kuantitatif*. Bandung: Refika Aditama.
- Anderson, J. E. (2011). *Public policymaking: An introduction*. Houghton Mifflin Co.
- Aulia, L., & Hasibuan, N. F. A. (2023). Implementasi pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah: Studi kasus Rumah Sakit Umum Daerah Panyabungan. *Jurnal JEKMA*, 2(3), 42–48
- Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Jambi. (2021). *Panduan implementasi PPK-BLUD*. Jambi: BPKP Provinsi Jambi.
- Bungin, B. (2001). *Metodologi penelitian sosial* (Vol. 142). Surabaya: Airlangga University Press.
- Buse, K., Mays, N., & Walt, G. (2005). *Understanding public health: Making health policy* (p. 288). London: Palgrave Macmillan.
- Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. (2017). *Laporan kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia tahun sidang 2016-2017 (16 Agustus 2016–15 Agustus 2017): Membangun DPR yang modern melalui kerja bersama rakyat (Ringkasan)*. Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.
- Dwiyanto, A., & et al. (2018). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia* (Cet. ke-5). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dye, T. R. (1992). *Understanding public policy* (7th ed.). Prentice Hall.
- Grindle, M. S. (2010). *Social policy in development: Coherence and cooperation in the real world*. CID Working Paper Series.
- Grindle, M. S. (2017). *Politics and policy implementation in the third world* (Princeton Legacy Library). Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400886081>
- Grindle, M. S. (Ed.). (1997). *Getting good government: Capacity building in the public sectors of developing countries*. Harvard Institute for International Development, Harvard University; distributed by Harvard University Press.
- Haluana'a, A., Hasan, H., & Samad, I. (2020). The importance of policy content in implementing health programs. *Journal of Health Policy and Management*, 5(1), 12–23.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. London: Sage.
- Hood, C. (2018). *Public service management and new public management reforms*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jogiyanto, H. M. (2005). *Analisis dan desain sistem informasi* (Edisi ke-3). Yogyakarta: Andi Offset.
- Jones, C. O. (2009). *An introduction to the study of public policy* (A. Rohman, Ed.). *Journal of Public Administration Research and Theory*, 112, 45–60. Oxford, England: Oxford University Press.
- Kasmad, R. (2013). *Studi implementasi kebijakan publik*. Makassar: Kedai Aksara.
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri.
- Korneles, Y., & Reksohadiprodjo, S. (2019). *Pengelolaan keuangan rumah sakit pemerintah*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kusnadi, D. (2012). Perubahan status kelembagaan dan kualitas pelayanan pasien rumah sakit. *Kesmas: Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional (National Public Health Journal)*, 7(2), 63–68. <https://doi.org/10.21109/kesmas.v7i2.64>
- Kusnadi, D. M. R. (2023, November 25). Pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap pendokumentasian asuhan keperawatan. *Pustaka Ilmiah Unpad*. Retrieved from <https://pustaka.unpad.ac.id/wp-content/uploads/2014/07/Pengaruh-Motivasi-Dan-Kemampuan-Terhadap-Pendokumentasian-Asuhan-Keperawatan.pdf>
- Madani, M. (2011). *Dimensi interaksi aktor dalam proses perumusan kebijakan publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Mahmud, S. I. (2024). Implementasi kebijakan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di UPT. Rumah Sakit Umum Mokoyurli Buol. *Jurnal Administrasi Negara dan Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 86–91.
- Mahsun, M., Sulistiyowati, F., & Purwanugraha, H. A. (2011). *Akuntansi sektor publik* (Edisi ketiga). Yogyakarta: BPFE.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and Public Policy* (Glenview, IL: Scott, Foresman). *Mazmanian Implementation and Public Policy*.
- McLaughlin, M. W. (1987). Learning from experience: Lessons from policy implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 9(2), 171–178.
- Meidyawati. (2011). *Analisis implementasi pola pengelolaan keuangan badan layanan umum (PPK BLU) pada Rumah Sakit Stroke Nasional Bukittinggi* (Universitas Andalas). Universitas Andalas, Padang.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nakamura, R. T., & Smallwood, F. (1980). *The politics of policy implementation*. New York: St. Martin's Press.

- Oktavia, D. C., Maslichah, & Mahsuni, A. W. (2023). Pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (BLUD) dan pengaruhnya terhadap kinerja rumah sakit: Studi kasus pada RSUD Nganjuk. *e-Jurnal Ilmiah Riset Akuntansi*, 12(1), 291–300. <http://riset.unisma.ac.id/index.php/jra>
- Patton, C. V., Sawicki, D. S., & Clark, J. J. (2016). *Basic methods of policy analysis and planning* (3rd ed.). Routledge.
- Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi. (2018). *Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah*. Muaro Jambi.
- Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi. (2021). *Peraturan Bupati Kabupaten Muaro Jambi Nomor 24 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah pada Dinas Kesehatan Kabupaten Muaro Jambi*. Sengeti: Berita Daerah Kabupaten Muaro Jambi Tahun 2021 Nomor 24.
- Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi. (2021). *Peraturan Bupati Kabupaten Muaro Jambi Nomor 41 Tahun 2021 tentang Pola Tata Kelola Badan Layanan Umum Daerah Pusat Kesehatan Masyarakat*. Sengeti: Berita Daerah Kabupaten Muaro Jambi Tahun 2021 Nomor 41.
- Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi. (2021). *Peraturan Bupati Muaro Jambi Nomor 21 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah pada Dinas Kesehatan Kabupaten Muaro Jambi*. Muaro Jambi: Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi.
- Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi. (2021). *Peraturan Bupati Muaro Jambi Nomor 40 Tahun 2021 tentang Tata Kelola Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Umum Daerah*. Muaro Jambi: Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi.
- Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi. (2021). *Surat Keputusan Bupati Muaro Jambi Nomor 477/Kep.Bup/DINKES/2021 tentang Penetapan Badan Layanan Umum Daerah*. Muaro Jambi: Pemerintah Kabupaten Muaro Jambi.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, why it's amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation* (Vol. 708). University of California Press.
- Purbasari, A. M. (2022). Implementasi kebijakan Badan Layanan Umum Daerah terhadap efektivitas pelayanan pada instalasi rawat jalan di Rumah Sakit Umum Daerah Sekarwangi. *Jurnal MODERAT*, 8(2), 236-251. <https://ojs.unigal.ac.id/index.php/modrat>
- Purwadhi, Y. (2019). *Manajemen sumber daya manusia pasca revolusi industri 4.0*. Bandung: Muzahid Press.
- Purwadhi, Y. (2020). *Teori organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Puspawati, F., & Di, R. (2015). *Analisis implementasi pengelolaan keuangan BLUD dan dampaknya terhadap kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Nganjuk*. Universitas Brawijaya.
- Rachman, A., Yochanan, E., Samanlangi, A. I., & Purnomo, H. (2024). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Karawang: CV Saba Jaya Publisher.
- Radin, B. A. (2019). *Policy analysis in the twenty-first century: Complexity, conflict, and cases*. Routledge.
- Ramesh, M. (2003). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Don Mills, ON: Oxford University Press.
- Roberto, D., Putra, F. R., & Rasyid, H. (2020). Variables affecting policy implementation: A study on health services. *International Journal of Public Administration*, 43(9), 753–765.
- Rohendi, A. (2019). The service management triangle. *Jurnal Manajemen Jasa*, 1(1), 5–6.
- RSUD Sungai Gelam Kabupaten Muaro Jambi. (2021). *Laporan tahunan penerapan PPK-BLUD*.
- RSUD Sungai Gelam. (2024). *Rencana bisnis anggaran (RBA) RSUD Sungai Gelam tahun 2024*. Muaro Jambi: RSUD Sungai Gelam.
- Saggaf, S., Ahmad, I., & Wahyudi, T. (2018). *Tata kelola rumah sakit pemerintah: Pendekatan dan praktik*. Yogyakarta: Kanisius.
- Shiffman, J., & Smith, S. (2007). Generation of political priority for global health initiatives: A framework and case study of maternal mortality. *The Lancet*, 370(9595), 1370-1379. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(07\)61544-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(07)61544-2)
- Sihotang, E. (2021). *Prinsip hukum dalam tata kelola rumah sakit*. Surabaya: Menara Madinah.
- Stone, D. A. (2023). *Policy paradox: New social work book titles* (3rd ed.). W.W. Norton & Company.
- Subarsono, A. G. (2012). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori dan aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunggono, B. (2016). *Metodologi penelitian hukum* (Cet. ke-16). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Surakhmad, W. (2015). *Panduan praktis penulisan karya ilmiah*. PT. Kompas Media Nusantara.
- Surianto, & Trisnantoro, L. (2013). The evaluation of regional public service agency policy implementation at Undata Public Hospital, Central Sulawesi Province. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 2(1), 35–41.
- Syaodih, E. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif*. Bandung: Refika.
- Tangkilisan, H. N. S. (2003). *Implementasi kebijakan publik: Transformasi pikiran George Edwards*. Yogyakarta: Lukman Offset; Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia (YPAPI).

- Tim Penyusun Buku Tesis Program Magister Manajemen Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya. (2024). *Pedoman teknis penulisan tesis program magister manajemen*. Bandung: Program Pascasarjana Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya.
- Wahyuni, S. (2019). *Qualitative research method: Theory and practice*. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Winarno, B. (2012). Kebijakan publik. Yogyakarta: Caps.
- World Health Organization. Department of Child and Adolescent Health. (2000). *Management of the child with a serious infection or severe malnutrition: Guidelines for care at the first-referral level in developing countries*. World Health Organization.