

LITERATURE REVIEW: EVALUASI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (BLUD) TERHADAP KINERJA PUSKESMAS

Humayrah¹, Agus Aan Adriansyah², Nurul Jannatul Firdausi³, Dwi Handayani⁴

¹⁻⁴Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

Email: umayahmad880@gmail.com

ABSTRAK

Penerapan kebijakan BLUD di Puskesmas memerlukan banyak persiapan. Terdapat beberapa kendala dalam setiap pelaksanaannya, namun petugas selalu berusaha dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat. Memberikan pelayanan yang berkualitas adalah salah satu tuntutan masyarakat. Maka penelitian ini dibuat untuk *me-review* hasil penelitian evaluasi implementasi kebijakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) terhadap kinerja Puskesmas. Penelitian ini menggunakan metode *literature review* sumber data yang digunakan berasal dari *google scholar* dalam rentang waktu 2014-2021. Kata kunci yang digunakan yaitu Puskesmas BLUD dan kinerja Puskesmas. Setelah dilakukan *skinning* didapatkan 16 artikel yang relevan dan menjadi bahan analisis dalam penelitian ini. Analisis data dilakukan dengan menganalisis evaluasi implementasi kebijakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) terhadap kinerja Puskesmas berasal artikel yang telah di *review*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kualitas pelayanan kinerja pegawai Puskesmas BLUD tergolong baik namun terkendala pada minimnya Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana serta pemanfaatan sistem informasi di Puskesmas. Dampak positif dan negatif penerapan yaitu Puskesmas lebih optimal dalam layanan kesehatan. Faktor penghambat implementasi kebijakan BLUD meliputi SDM, pengelolaan keuangan, sarana dan prasarana, komitmen pegawai Puskesmas, koordinasi antara pemimpin dan staf serta kompetensi pegawai Puskesmas. Faktor keberhasilan untuk implementasi kebijakan BLUD adalah semangat kerja pegawai dan dukungan dari pemimpin. Kesimpulan dari *literature review* ini adalah dalam penerapan kebijakan BLUD di Puskesmas perlu diimbangi dengan kualitas SDM, kenyamanan sarana dan prasarana, dukungan pemimpin yang tinggi, koordinasi antara pemimpin dan staf Hal tersebut meminimalisir terjadinya hambatan atau kendala dalam pelaksanaan kebijakan BLUD di Puskesmas.

Kata Kunci: BLUD, Puskesmas BLUD, Faktor keberhasilan BLUD, Faktor Penghambat BLUD

ABSTRACT

The implementation of BLUD policies in Puskesmas requires a lot of preparation. There are several obstacles in each implementation, but the officers always try and provide the best service for the community. Providing quality services is one of the demands of society. So this study was made to review the results of the evaluation of the policy implementation of the Regional Public Service Agency (BLUD) on the performance of the Puskesmas. This study uses the literature review method, the data sources used are from Google Scholar in the 2014-2021 period. The keywords used are Puskesmas BLUD and Puskesmas performance. After screening, 16 articles were found that were relevant and became the material for analysis in this study. Data analysis was carried out by

analyzing the evaluation of the implementation of the Regional Public Service Agency (BLUD) policy on the performance of the Puskesmas from articles that had been reviewed. The results of this study indicate that the service quality of the BLUD Public Health Center employees is good but is constrained by the lack of Human Resources (HR), facilities and infrastructure and the use of information systems at the Puskesmas. The positive and negative impact of the implementation is that the Puskesmas is more optimal in health services. The inhibiting factors for implementing BLUD policies include human resources, financial management, facilities and infrastructure, commitment of Puskesmas employees, coordination between leaders and staff and competence of Puskesmas employees. The success factors for implementing BLUD policies are employee morale and support from leaders. The conclusion from this literature review is that the implementation of BLUD policies at the Puskesmas needs to be balanced with the quality of human resources, the convenience of facilities and infrastructure, high leadership support, coordination between leaders and staff.

Keywords: *BLUDs, BLUD Puskesmas, BLUD Inhibiting Factors, BLUD Success Factors*

LATAR BELAKANG

Puskesmas merupakan garda terdepan dalam menyelenggarakan upaya layanan kesehatan baik promotive, preventive, kurative maupun rehabilitative di daerah perkotaan bahkan sampai daerah pedesaan, hal tersebut untuk mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat.

Mutu pelayanan Puskesmas BLUD masih dirasa belum memuaskan, terdapat kesulitan dalam penyediaan kelengkapan dan kesiapan peralatan medis, rendahnya komitmen dalam pelaksanaan kebijakan BLUD di Puskesmas, kurangnya tenaga administrasi yang mengelola keuangan sehingga masih terdapat beberapa pasien yang tidak dapat memanfaatkan pelayanan Puskesmas secara maksimal (Indrayathi *et al.*, 2014). Faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja yaitu komitmen bersama seluruh pegawai untuk mempelajari pengelolaan keuangan BLUD dan memahami maksud dan tujuan penerapan BLUD.

Peningkatan kinerja non-keuangan Puskesmas berpengaruh pada kinerja keuangan, saat Puskesmas memberikan pelayanan yang baik maka jumlah kunjungan pasien akan meningkat. Petugas pengelolaan keuangan belum memiliki tenaga khusus yang mampu dan berlatar belakang akuntansi, walaupun sudah dibekali dengan pelatihan tentang pengadaan barang dan jasa serta pelatihan akuntansi tapi masih banyak kekurangan, setelah adanya peningkatan menjadi BLUD memungkinkan untuk melakukan rekrutmen pegawai yang berlatar belakang keuangan (Sabardiman, Afrizal and Nurmaesah, 2020). Kinerja Puskesmas mengalami peningkatan dibandingkan pada saat awal penerapan BLUD, aspek keuangan memiliki rata-rata nilai kinerja yang lebih rendah dibandingkan aspek pelayanan dan aspek manfaat bagi masyarakat.

Hasil perbandingan menunjukkan bahwa Puskesmas yang belum menerapkan BLUD lebih baik pada Puskesmas yang sudah menerapkan BLUD. Selama dilakukannya perubahan status Puskesmas menjadi BLUD belum pernah dilakukannya evaluasi kinerja Puskesmas baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan.

Berdasarkan latar belakang di atas, masih ada kekurangan dari berbagai macam artikel yang sudah tercantum di atas, dari kekurangan tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian menggunakan metode *literature review* dengan judul “*Literature Review: Evaluasi Implementasi kebijakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Terhadap Kinerja Puskesmas*”.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan penelitian *literature review* yaitu *traditional literature review*. Sumber artikel berasal dari *google scholar*. Kata kunci yang digunakan yaitu kinerja

Puskesmas dan Puskesmas BLUD. Metode *literature review* ini menggunakan 3 tahapan yaitu *screening* 1 memilih jurnal berbayar dan tidak berbayar, *screening* 2 me-*review* judul dan abstrak, *screening* 3 me-*review* latar belakang, metode, hasil dan pembahasan.

Pengolahan data pada *traditional literatur review* menggunakan bukti yang berasal dari penelitian terdahulu berupa artikel jurnal nasional yang telah dipublikasi, kemudian melakukan tahapan dengan perbandingan analisis yang berfokus pada persamaan antar kasus (*method of agreement*) atau perbedaan pada kasus yang mirip (*method of difference*). Pada penelitian ini, akan dicari serta dinarasikan setiap persamaan dan perbedaan dari hasil temuan setiap artikel yang telah didapat sebagai rujukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kualitas Pelayanan Kinerja Pegawai Puskesmas BLUD

Hasil temuan diperoleh 14 artikel membahas kualitas pelayanan kinerja pegawai Puskesmas BLUD.

Tabel 1. Kualitas Pelayanan Kinerja Pegawai Puskesmas BLUD

No	Nama Penulis	Hasil dan Temuan Data Sesuai Topik
1.	Satoso (2014)	Pelayanan kinerja pegawai sudah tergolong baik namun sistem pengawas dan pengendalian lebih mendidik agar kebijakan BLUD dapat diterapkan oleh Puskesmas
2.	Triprasetya (2014)	Pelayanan kinerja pegawai tergolong rendah. Kinerja pengelolaan keuangan Puskesmas bukan lulusan akuntansi/ yang terlatih dalam pengelolaan keuangan.
3	Indrayathi (2016)	Pelayanan kinerja pegawai Puskesmas masih kurang memuaskan, kendala pada kurangnya SDM, sarana dan prasarana.
4	Umbara (2017)	Pelayanan kinerja pegawai masih rendah. Kendala: 1.kesiapan input (<i>man</i> : komitmen dan pengetahuan pegawai masih sedang, <i>method</i> : SOP BLUD belum tersedia, <i>time</i> : belum cukup untuk menyusun dokumentasi) 2.Kesiapan proses (kebijakan BLUD belum diterapkan, belum ada peraturan dari bupati dan proses persiapan BLUD Puskesmas belum berjalan).
5	Listyawati & Sholihin (2019)	Pelayanan di Puskesmas sudah cukup. kendala pada SDM, sarana dan prasaran, serta pengelolaan keuangan.
6	Adam, et al (2017)	Pelayanan Kinerja masih rendah. Kendala SDM di puskesmas belum memadai, sarana dan prasana masih kurang lengkap.
7	Widaningtyas (2018)	Pelayanan kinerja sudah baik, kendala dalam penempatan jobdes sehingga merasa kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.
8	Gumilang (2018)	Kepuasan kerja pegawai Puskesmas BLUD lebih tinggi daripada pegawai Puskesmas non-BLUD.
9	Sabila (2019)	Penerapan kebijakan BLUD di Puskesmas sudah tergolong baik.
10	Suryawati, et al (2019)	Pelayanan kurang baik, jadi Puskesmas berusaha meningkatkan kualitas pelayanan
11	Mawarnia (2020)	1.Kinerja pegawai Puskesmas BLUD sudah baik, terlihat dari peningkatan kinerja nonkeuangan dan keuangan. 2.Pasien merasa puas dan kembali berobat ke Puskesmas.
12	Ria, et al (2021)	Pelayana di Puskesmas sudah tergolong cukup baik.
13	Turiman (2021)	Pelayanan pegawai sudah sesuai dengan peraturan kendala dalam pengelolaan keuangan.
14	Revolaninggar (2021)	kinerja pegawai Puskesmas BLUD sudah tergolong baik.

Berdasarkan Tabel 1 diinformasikan bahwa kualitas pelayanan kinerja pegawai Puskesmas BLUD didapatkan pelayanan kinerja pegawai Puskesmas BLUD yang tergolong baik dan tergolong masih. Meskipun lebih banyak pelayanan kinerja pegawai yang tergolong baik masih perlu adanya peningkatan optimalisasi diantaranya seperti:

1. Peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penentu dalam menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Matutina (2001) kualitas SDM yang baik sangat diperlakukan dimana pegawai yang berkualitas yaitu pegawai yang memiliki pengetahuan knowledge, keterampilan skill dan abilities dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Matutina, 2001). Sejalan dengan penelitian Mujiati & Yuniar menjelaskan bahwa Sumber Daya Manusia sangat diperlukan di setiap organisasi, jika kekurangan SDM dan adanya peningkatan beban kerja, jam kerja dapat menyebabkan pelayanan kesehatan kurang maksimal (Mujiati and Yuniar, 2017). Sejalan dengan penelitian Wicaksono dan menjelaskan bahwa kualitas SDM memiliki arah pengaruh positif terhadap kinerja Puskesmas BLUD (Wicaksono, 2011; Noor, 2015). Mulyani menjelaskan bahwa dengan adanya peningkatan SDM maka produktivitas akan meningkat, jika produktivitas meningkat tentunya akan mendongkrak kinerja perusahaan dan perekonomian (Rusvianto, Mulyani and Yuliafitri, 2018).

2. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana merupakan faktor penentu kesuksesan dan kelancaran sistem kerja. Husna berpendapat sarana dan prasarana sangat diperlukan untuk membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja. Sejalan dengan penelitian Ristiani menyatakan bahwa sarana dan prasarana sangat berpengaruh terhadap kepuasan masyarakat (Ristiani, 2017). Sejalan dengan penelitian Syelviani menjelaskan bahwa sarana dan prasarana sangat berpengaruh terhadap pelayanan kinerja Puskesmas (Syelviani, 2019).

Tingkat kenyamanan dalam organisasi kesehatan juga perlu diperhatikan disamping fasilitas dan peralatan. Sesuai dengan pendapat Sabarguna menyatakan bahwa organisasi kesehatan perlu menjaga kenyamanan disamping peralatan yang memadai (Sabarguna, 2004).

3. Pemanfaatan sistem informasi Puskesmas

Pemerintah perlu mengoptimalkan pemanfaatan sistem informasi untuk membangun jaringan sistem informasi manajemen dan proses kerja yang memungkinkan pemerintah bekerja secara terpadu. Sejalan dengan penelitian Susanti menjelaskan bahwa sistem informasi berpengaruh signifikan kinerja organisasi (Susanti, 2014).

Dampak BLUD terhadap Peningkatan Mutu Pelayanan Puskesmas

Hasil temuan diperoleh 12 artikel membahas dampak BLUD terhadap peningkatan mutu pelayanan Puskesmas.

Tabel 2. Dampak BLUD terhadap Peningkatan Mutu Pelayanan Puskesmas

No	Nama Penulis	Hasil dan Temuan Data Sesuai Topik
1.	Santoso (2014)	Positif: 1. Anggaran Puskesmas menggunakan dana pendapatan Puskesmas sehingga lebih mandiri dan fleksibel 2. Sistem anggaran Puskesmas sudah RBA.
2	Indrayathi (2016)	Negatif: 1. Puskesmas mengalami kesulitan dalam penyediaan kelengkapan dan peralatan medis 2. Komitmen yang masih rendah dari Dinas Kesehatan dalam pelaksanaan kebijakan BLUD
3	Umabara (2017)	Positif: adanya peningkatan pendapatan anggaran Puskesmas, kinerja keuangan Puskesmas.
4	Listyawati &	Positif: pegawai tetap bersemangat dan berusaha memberikan pelayanan

No	Nama Penulis	Hasil dan Temuan Data Sesuai Topik
	Sholihin (2019)	yang baik kepada pasien.
5	Adam, et al (2017)	Negatif: persyaratan dalam kebijakan BLUD sudah terpenuhi akan tetapi penerapan dalam pelaksanaan kebijakan BLUD belum siap seutuhnya.
6	Gumilang (2018)	Positif: 1. pegawai Puskesmas termotivasi untuk bertumbuh dan berkembang dalam memenuhi tuntutan masyarakat. 2. Kepuasan kerja antara pegawai terletak pada indikator pekerjaan itu sendiri, terhadap atasan, nominasi
7	Sabila & Misra (2019)	Negatif: Puskesmas mengalami hambatan-hambatan dari segi organisasi, sistem hukum, kualifikasi staf dan cakupan kerja
8	Suryawati, et al (2019)	Positif: 1. Mampu meningkatkan layanan puskesmas 2. Mengelola langsung anggaran pendapatan Puskesmas 3. Melakukan inovasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat
9	Mawarni (2020)	Positif: 1. pengelolaan keuangan menjadi lebih baik dengan adanya fleksibilitas keuangan. 2. Jasa layanan mengalami peningkatan.
11	Turiman (2021)	Positif: 1. kebijakan pembentukan BLUD di Puskesmas dirasa sangat tepat 2. Keberhasilan kebijakan BLUD di Puskesmas dipengaruhi oleh dua faktor yaitu isi kebijakan (<i>Content of Policy</i>) dan lingkungan implementasi kebijakan (<i>Context of Implementation</i>)
12	Revolaninggar (2021)	Positif: perubahan Puskesmas menjadi BLUD membuat pelayanan di Puskesmas meningkat namun ada banyak faktor yang menjadi kendala.

Berdasarkan Tabel 2 diinformasikan bahwa dampak BLUD terhadap peningkatan mutu Puskesmas berdampak negatif dan berdampak positif pada kinerja Puskesmas BLUD. Puskesmas yang sudah menerapkan kebijakan BLUD akan memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien sejalan dengan praktik bisnis yang sehat. Sejalan dengan penelitian Rawung menjelaskan bahwa penerapan kebijakan BLUD di Puskesmas memberikan fleksibilitas Puskesmas untuk meningkatkan pelayanan serta meningkatkan tanggung jawab seluruh jajaran Puskesmas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan BLUD

Hasil temuan diperoleh 12 artikel yang membahas tentang faktor penghambat implementasi kebijakan BLUD.

Tabel 3. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan BLUD

No	Nama Penulis	Hasil dan Temuan Data Sesuai Topik
1.	Santoso (2014)	Puskesmas karena pegawai merangkap jabatan.
2.	Triprasetya (2014)	1. Kekurangan dari aspek akuntabilitas dan upaya peningkatan mutu. 2. Stakeholder ada yang semangat dalam pelaksanaannya namun ada juga yang terpaksa karena tuntutan/instruksi dari atasan. 3. Suasana Puskesmas kurang mendukung, kendala komitmen Puskesmas, sistem pengelolaan keuangan.
3.	Indrayathi (2016)	1. Kurangnya SDM 2. Peralatan medis kurang
4.	Umabara (2017)	1. Komitmen dan pengetahuan pegawai masih sedang. 2. Kurang mencukupi untuk honorarium tim penilaian BLUD 3. Penerapan kebijakan BLUD sudah dilakukan tetapi belum diterapkan.
5.	Listyawati &	1. Stakeholder belum memahami program BLUD tapi menyatakan

No	Nama Penulis	Hasil dan Temuan Data Sesuai Topik
	Sholihin (2019)	<ul style="list-style-type: none"> 1. program BLUD bermanfaat bagi Puskesmas. 2. Keterbatasan SDM memahami akuntansi. 3. Kendala sarana dan prasarana 4. Kendala keuangan
6.	Adam, et al (2017)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya SDM tenaga administrasi 2. Tenaga Puskesmas yang kualifikasi standart lulus masih dibawah standar 3. Sarana dan prasarana belum memadai
7.	Widaningtyas (2018)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan standar profesinya. 2. Komitmen kepala Puskesmas terhadap perubahan 3. Kurangnya sarana dan prasarana
8.	Sabila & Misra (2019)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya koordinasi organisasi 2. Kurangnya peraturan pendukung mengenai ketentuan pelaporan BLUD. 3. Memiliki staf yang bukan berasal dari disiplin ilmu yang sesuai. 4. Staf memiliki kerja rangkap
9.	Suryawati, et al (2019)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kecekatan petugas yang rendah dalam melayani pasien 2. Sarana prasaran yang masih rendah
10	Sabardiman (2020)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Hampir seluruh prosedur sistem operasional internal belum dibuatkan surat keputusan kepada Puskesmas/internal. 2. Penatalaksanaan keuangan dan sistem informasi akuntansi dilaksanakan oleh personal.
11	Turiman (2021)	Pengelolaan keuangan sudah fleksibel tetapi dalam pengelolaannya mengikuti peraturan yang berlaku di Pemerintah Kabupaten Bandung.
12	Revolaninggar (2021)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Dukungan sektor terhadap bidang kesehatan masih belum optimal. 2. Pengalokasian anggaran untuk UKM belum seimbang dibandingkan anggaran untuk UKP. 3. BLUD memungkinkan perekrutan SDM, pemenuhan formasi masih tergantung pada kebijakan materi aparatur negara dan reformasi birokrasi. 4. Kurang koordinasi lintas program Dinas Kesehatan 5. warga Pekalongan belum mempunyai jaminan kesehatan.

Tabel 3 dapat diinformasikan bahwa faktor penghambat implementasi kebijakan BLUD membahas tentang:

1. Hambatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Ketersediaan Sumber Daya Manusia merupakan faktor utama yang sangat menentukan implementasi kebijakan. Edward III dalam Widodo mengemukakan bahwa faktor Sumber Daya Manusia mempunyai peran penting dalam implementasi kebijakan.

2. Hambatan kelengkapan sarana prasarana

Kepuasan pasien sangat berpengaruh pada kelengkapan sarana dan prasarana. Jika sarana dan prasarana merasa kurang memuaskan maka pasien yang menilai dan melihat merasa kecewa dan tidak merasa puas pada layanan kesehatan di Puskesmas. Hal ini sejalan dengan penelitian Ulandari *et al* menjelaskan bahwa sarana dan prasarana sangat berpengaruh pada kepuasan layanan pasien di Puskesmas (Ulandari and Yudawati, 2019).

3. Hambatan komunikasi

Menurut Widodo, penerapan kebijakan sangat dipengaruhi oleh faktor komunikasi, agar tujuan kebijakan dapat dicapai secara efektif dan efisien, jika tidak jelas tidak akan tahu apa yang seharusnya dipersiapkan dan dilaksanakan (Widodo, 2018). Seperti penelitian Adam *et al*, kepala Puskesmas belum memberikan informasi tentang BLUD secara rinci sehingga staf yang tidak terlibat dalam pembuatan dokumentasi hanya

mengetahui bahwa Puskesmas akan menerapkan BLUD, tetapi staf tidak mengetahui bagaimana cara penerapan dan persiapan BLUD (Adam *et al.*, 2017).

4. Hambatan kompetensi

Perlu adanya pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan seseorang. Menurut Marwansyah dalam Rodlian bahwa kompetensi pegawai merupakan perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, ditingkatkan melalui pengembangan dan pelatihan (Marwansyah, 2012). Sejalan dengan penelitian Bancin menjelaskan tingkat pengetahuan pegawai masih banyak yang tidak mengetahui tentang medis, hal tersebut menghambat layanan di suatu organisasi (Bancin, 2019).

Pengetahuan pegawai Puskesmas sangat berpengaruh pada pelayanan kesehatan. Seperti pada penelitian Sabila dan Misra menunjukkan bahwa sebagian besar Puskesmas memiliki staf yang bukan berasal dari disiplin ilmu, khususnya akuntansi, hal tersebut dapat menghambat pelayanan di Puskesmas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalina yang menyatakan adanya hubungan antara pengetahuan dan pemanfaatan pelayanan kesehatan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya pendidikan (Amalia, 2015)

Faktor Keberhasilan Implementasi Kebijakan BLUD

Hasil temuan artikel yang diperoleh 13 artikel yang membahas tentang faktor keberhasilan implementasi kebijakan BLUD

Tabel 4. Faktor Keberhasilan Implementasi kebijakan BLUD

No	Nama Penulis	Hasil dan Temuan Data Sesuai Topik
1.	Santoso (2014)	Prosedur Puskesmas dalam mencapai sasarannya sudah sesuai SO
2.	Triprasetya (2014)	Stakeholder yang bersemangat dalam pelaksanaan kebijakan BLUD di Puskesmas.
3.	Indrayathi (2016)	Dengan adanya kebijakan BLUD Puskesmas pemerintah daerah melihat peluang untuk menyediakan Puskesmas sebagai lembaga yang berbentuk BLUD.
4.	Umabara (2017)	Pegawai keuangan menunjukkan adanya peningkatan pada realisasi pendapatan.
5.	Listyawati, & Sholihin (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai Puskesmas bersemangat untuk merubah kebijakan BLUD di Puskesmas 2. Dukungan dan komitmen yang tinggi dari kepala Puskesmas 3. Semangat tinggi untuk perubahan
6	Adam, et al (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisasi sudah berjalan dengan baik 2. Komitmen Puskesmas yang mendukung 3. Dukungan yang sangat tinggi dari Dinas Kesehatan Kota Semarang dan kepala Puskesmas
7.	Gumilang (2018)	kepuasan pegawai dalam bekerja
8.	Sabil (2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. kualifikasi Staf yang tepat. 2. Pelatihan dan bimbingan teknis mengenai kebijakan BLUD. 3. Membangun budaya positif serta berupaya membiasakan pola prilaku
9.	Mawarnia (2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. fleksibilitas pengelolaan keuangan di puskesmas sudah dikelola sendiri 2. Puskesmas membuat penerimaan dan pengeluaran kas berupa RBA.
10	Sabardiman (2020)	Penambahan staff dari jalur non-PNS segera dilaksanakan untuk optimalisasi operasional Puskesmas BLUD.
11	Ria, et al (2021)	Dengan adanya pengelolaan keuangan BLUD yang baik kualitas SDM dan pemanfaatan sistem informasi Puskesmas BLUD dapat

No	Nama Penulis	Hasil dan Temuan Data Sesuai Topik
		mengoptimalkan kinerja Puskesmas.
12	Turiman (2021)	Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan di Puskesmas dan dapat meningkatkan nilai akreditasi Puskesmas.
13	Revolaninggar (2021)	BLUD di Kota Pekalongan memperoleh pembiayaan yang berasal dari bantuan anggaran BOK APBD, program JKN dan pola pengelolaan keuangan BLUD.

Tabel 4 diinformasikan bahwa Faktor untuk mendukung keberhasilan suatu Puskesmas BLUD diantaranya yaitu:

1. Pengaruh semangat kerja pegawai Puskesmas sangat dibutuhkan untuk meningkatkan layanan kesehatan dan kepuasan pasien. Sejalan dengan pendapat Nitisemito bahwa semangat kerja adalah gairah untuk melakukan suatu kegiatan secara giat, sehingga diharapkan pekerjaan dapat dilakukan dengan cepat dan lebih baik (Nitisemito, 2005). Hal ini sejalan dengan penelitian Kusumawarni mengatakan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara semangat kerja terhadap produktivitas kerja pegawai (Kusumawarni, 2007). Berdasarkan pernyataan Purwanto menjelaskan semangat kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan (Purwanto, 2014).
2. Dukungan dari pimpinan sangat diperlukan untuk memberi dorongan positif baik secara moral maupun materil sehingga merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tumwesigye, Gupta et al, Dewi dan Rahyuda, Adhika dan Riana membuktikan semakin baik dukungan organisasional yang dirasakan karyawan, maka komitmen organisasional akan meningkat (31,32,33,34). Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan pencapaian kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian Shamir et al menjelaskan pendapat dari Bass dan Avolio tentang kepemimpinan yang menempatkan banyak nilai dan memberikan perhatian pada pengembangan suatu visi serta memberikan inspirasi pada para pengikutnya untuk mencapai visi tersebut (Shamir, Zakay and Popper, 1998).

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil identifikasi beberapa artikel penelitian terkait dengan evaluasi implementasi kebijakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) terhadap kinerja Puskesmas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kualitas pelayanan kinerja pegawai Puskesmas BLUD sudah tergolong baik. Kendala yang didapatkan Puskesmas BLUD dalam pelaksanaannya adalah kekurangan Sumber Daya Manusia dalam pelaksanaan pelayanan sehingga pelayanan kurang optimal, sarana dan prasarana yang masih kurang memuaskan serta pemanfaatan sistem informasi di Puskesmas.
2. Dampak BLUD terhadap peningkatan mutu Puskesmas. Puskesmas yang sudah menerapkan kebijakan BLUD akan memberikan pelayanan yang lebih efektif dan efisien sejalan dengan praktik bisnis yang sehat.
3. Puskesmas yang sudah menerapkan kebijakan BLUD sepenuhnya belum terlaksana dengan baik. Hambatan yang dihadapi oleh Puskesmas yaitu kualitas dan kuantitas SDM, kelengkapan sarana dan prasarana, komitmen pegawai Puskesmas yang masih rendah dalam pelaksanaan kebijakan BLUD, lemahnya koordinasi antara pemimpin dengan pegawai mengakibatkan kesalah pahaman dalam melaksanakan tugasnya.
4. Faktor keberhasilan implementasi kebijakan BLUD, pengaruh semangat kerja pegawai Puskesmas sangat dibutuhkan untuk meningkatkan layanan kesehatan dan kepuasan pasien. Faktor dukungan dari pemimpin sangat diperlukan untuk memberi

dorongan positif baik secara moril maupun materil sehingga pegawai merasa aman dan nyaman dalam bekerja.

Saran

Diharapkan memanfaatkan sebaik mungkin kebijakan BLUD di Puskesmas. Tingkatkan komitmen dan semangat pada setiap pegawai, tingkatkan sarana dan prasarana agar pasien yang berkunjung di Puskesmas merasa puas, peningkatan pendidikan karyawan sangat diperlukan untuk kelancaran pelayanan di Puskesmas, saling bekerja sama antara kepala Puskesmas dengan petugas, jangan jadikan jabatan sebagai alat untuk mengambil keputusan, perlu adanya evaluasi setiap 1 minggu 2 kali untuk meningkatkan mutu pelayanan bagi masyarakat dan Puskesmas.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, E.S. *et al.* (2017) 'Analisis Kesiapan Implementasi Badan Layanan Umum Daerah Puskesmas Kota Semarang (Studi kasus pada Puskesmas Ngesrep dan Bandarharjo)', 5.
- Adhika, Resa, I.N. and Riana, I.G. (2016) 'Pengaruh Dukungan Organisasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan (Studi Pada Koperasi Simpan Pinjam Di Denpasar Utara)', pp. 857–76.
- Amalia, L. (2015) *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Ibu Dalam Memilih Penolong Persalinan*. Gorontalo: UNG.
- Bancin, R.B. (2019) 'Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kualitas pelayanan di rumah sakit umum daerah (rsud) aceh singkil', *Jurnal Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara* [Preprint].
- Dewi, M.P. and Rahyuda, A.G. (2015) 'Peran Pemediasian Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Intention To Leave', *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(10), p. 247199.
- Gupta (2010) 'Strategies for initial management of hypertension', *Indiian J Med Res*, 135(5), pp. 531–542.
- Indrayathi, P.A. *et al.* (2014) 'Mutu Pelayanan Puskesmas Perawatan yang Berstatus Badan Layanan Umum Daerah', *Kesmas: National Public Health Journal*, 9(2), p. 164. Available at: <https://doi.org/10.21109/kesmas.v9i2.519>.
- Kusumawarni, D. (2007) 'Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kabupaten Kudus'.
- Marwansyah (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Matutina (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kedua*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Mujiati, M. and Yuniar, Y. (2017) 'Ketersediaan Sumber Daya Manusia Kesehatan pada Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama dalam Era Jaminan Kesehatan Nasional di Delapan Kabupaten-Kota di Indonesia', *Media Penelitian dan Pengembangan Kesehatan*, 26(4), pp. 201–210. Available at: <https://doi.org/10.22435/mpk.v26i4.4827.201-210>.
- Nitisemito, A.S. (2005) *Manajemen Personalial (Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2005th edn. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noor, J. (2015) *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenada Group.
- Purwanto (2014) *Evaluasi Hasil Belajar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ristiani, I.Y. (2017) 'Pengaruh Sarana Prasarana dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien', *Coopetition*, VIII, pp. 155–166.
- Rusvianto, D., Mulyani, S. and Yuliafitri, I. (2018) 'Pengaruh Pelaksanaan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Daerah (Studi Empiris pada SKPD Kota Bandung)', *Jurnal Banque Syar'i*, 4(1), pp. 33–67.

- Sabardiman, K., Afrizal and Nurmaesah, N. (2020) 'Evaluasi Perubahan Puskesmas menjadi Badan Layanan Usaha Daerah (BLUD) Terhadap Tata Pengelolaan Keuangan Daerah', *Jurnal Proaksi*, 7(2), pp. 194–212.
- Sabarguna, B.. (2004) *Quality Assurance Pelayanan Rumah Sakit*. Edisi Kedu. Yogyakarta: Konsorsium RSI Jateng-DIY.
- Shamir, B., Zakay, E. and Popper, M. (1998) 'Correlates of Charismatic Leader Behavior in Military Units: Subordinates' Attitudes, Unit Characteristics, and Superiors' Appraisals Performance', *Academic Of Manajement Journal*, 41(4), pp. 387–429.
- Susanti, S. (2014) *Kualitas Pelayanan Publik Bidang Administrasi Kependudukan Di Kecamatan Gamping*. Yogyakarta: UNY.
- Syelviani, M. (2019) 'Pentingnya Sarana dan Prasarana Terhadap Efisiensi Kerja Pegawai Puskesmas Teluk Pinang', *Jurnal Analisis Manajemen*, 5(2), pp. 19–32.
- Tumwesigye, G. (2010) 'The Relationship Between Perceived Organisational Support and Turnover Intentions In A Developing Country : The Mediating Role of Organisational Commitment', *African Journal of Business Management*, 4(6), pp. 942–952.
- Turiman, Dai, R.M. and Sari, D.S. (2021) 'Implementasi Kebijakan Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) Puskesmas Di Kabupaten Bandung', *Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 4(2), pp. 87–103.
- Ulandari, S. and Yudawati, S. (2019) 'Analisis Kualitas Pelayanan, Sarana Prasarana Dan Lingkungan Terhadap Kepuasan Pasien', *Care : Jurnal Ilmiah Ilmu Kesehatan*, 7(2), p. 39. Available at: <https://doi.org/10.33366/jc.v7i2.1087>.
- Wicaksono (2011) *Pengaruh Modal Awal, Lama Usaha, Dan Jam Kerja Terhadap Pendapatan Pedagang Kios Di Pasar Bintoro Demak*. Semarang: UNDIP.
- Widodo, S.E. (2018) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.