**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGELOLAAN BIAYA OPERASIONAL PELAYANAN PADA BADAN LAYANAN UMUM DAERAH**

**RSUD KOTA BANJAR PERIODE 2014-2018**

**JURNAL**



**Oleh.**

**YULIANAWATY**

**NPM : 168010038**

**KONSENTRASI KEBIJAKAN KEUANGAN DAERAH PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2019**

ABSTRAK

Implementasi Kebijakan Pengelolaan Biaya Operasional Pelayanan Pada Badan Layanan Umum Daerah RSUD Kota Banjar didasarkan realisasi program-program RSUD Kota Banjar berdasarkan informasi laporan penyelenggaraan pemerintah daerah dengan anggaran belanja tahun 2017 Rp.159.492.063.668,83 dan realisasianggarantahun 2017 150.462.197.180 serta hitungan persentase capaian program 94,34%, hal itu pun tidak sebanding lurus dengan optimalisasi pelayanan terutama dengan adanya persoalan biaya operasional yang menjadi suatu pelayanan seperti obat-obatan masih tidak terbantu oleh pemerintah, seharusnya hal itu mampu terdukung mengcover apabila ada persoalanan yang menitikberatkan pada biaya operasional sebagai bentuk pelayanan, pelayanan ini berupa obat-obatan salah satu fokus yang di utamakan dalam pelayanan memberikan obat kepada masyarakat yang membutuhkan. Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisa implementasi kebijakanpeningkatan pengelolaan biaya operasional pelayanan pada Badan Layanan Umum Daerah RSUD Kota Banjar Periode 2014-2018. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif di BLUD RSUD Kota Banjar. Informan Direktur, Wakil Direktur, Kabag keuangan, Kabag Sekretariat, Kabag Pelayanan, Kabid Perencanaan, dan Kabid Keperawatan, Bendahara BLUD RSUD, Tim Medis, Rawat Inap dan Rawat Jalan. Pengumpulan data melalui observasi non partisipan, wawancara mendalam dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukan bahwa 1) Rumah Sakit Daerah Kota Banjar cukup efektif menerapkan Implementasi Kebijakan BLUD. Implementasi Kebijakan BLUD merupakan kebijakan yang sangat strategis untuk meningkatkan efisensi dan efektifitas pelayanan di Rumah Sakit, karena Rumah Sakit dituntut untuk dikelola dengan bisnis yang sehat, 2) Faktor Pendukung dalam implementasi kebijakan BLUD RSD Kota Banjar antara lain faktor-faktor tersebut: (1) Adanya program pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan jumlah pegawai, (2) System pola pelayanan yang dilaksanakan oleh seluruh jajaran pelayanan masih dapat ditingkatkan, (3) RS telah memiliki protap diagnosis dan tindakan, (4) Sudah memiliki systemin formasi rumah sakit terpadu meskipun masih belum menjangkau keseluruh unit layanan, dan (5) Keberadaan RSD yang dekat juga mempermudah akses masyarakat, dan 3) hambatan/kendala secara umum yang dihadapi RSD Kota Banjar Implementasi Kebijakan Pengelolaan Biaya Operasional Pelayanan Pada Badan Layanan Umum Daerah RSUD Kota Banjar, berdasarkan pelayanan medis, organisasi, dan SDM, keuangan, sarana dan prasarana ditinjau menurut analisis internal dan eksternal belum memenuhi standar pelayanan minimal.

ABSTRACT

Policy Implementation of Service Operational Cost Management at the Regional Public Service Agency of the Banjar City Hospital is based on the realization of Banjar City Hospital programs based on information on local government administration reports with the 2017 budget Rp.159,492,063,668.83 and 2017 budget realization of 150,462,197,180 and counts the percentage of program achievement is 94.34%, it is not even proportional to the optimization of services, especially with the issue of operational costs being a service such as medicines still not helped by the government, it should be able to support cover if there are issues that focus on costs operational as a form of service, this service in the form of medicines is one of the focuses that is prioritized in the service of providing medicines that people need. This study aims to Analyze the implementation of policies to improve the management of service operational costs at the Regional Public Service Agency of the Banjar City Hospital on 2014-2018. This study is a qualitative descriptive study at the Regional Public Service Agency of the Banjar City Hospital. Informants Director, Deputy Director, Head of Finance, Head of Secretariat, Head of Services, Head of Planning, and Head of Nursing, Treasurer of Regional Public Service Agency of the Banjar City Hospital, Medical Team, Inpatient and Outpatient Care. Data collection through non-participant observation, in-depth interviews and documentation studies.

The results of the study show that 1) the Regional Hospital of Banjar City is quite effective in implementing Regional Public Service Agency (BLUD) Policy Implementation. Policy Implementation is a very strategic policy to improve efficiency and effectiveness of services in hospitals, because Hospitals are required to be managed with sound business, 2) Supporting Factors in the implementation of the Regional Public Service Agency Banjar City Hospital policy include these factors: (1) The existence of human resource development programs and an increase in the number of employees, (2) The service pattern system carried out by all levels of service can still be improved, (3) Hospitals have diagnosis and action procedures, (4) Already have an integrated hospital information system event not reaching all service units, and (5) the existence of a close Regional Hospital also support by public facilitates access, and 3) general obstacles / constraints faced by Banjar City Hospital Implementation Policy Management of Service Operational Costs at the Regional Public Service Agency Banjar City Hospital, based on medical services, organization, and human resources, finance, facilities and infrastructure are reviewed according to internal and external analysis not yet fulfilling minimum service standards.

**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.

Dilain pihak Rumah Sakit harus siap setiap saat dengan sarana, prasarana, tenaga medis maupun dana yang dibutuhkan untuk mendukung pelayanan tersebut. Disamping 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.

Berdasarkan Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit menyebutkan, bahwa salah satu fasilitas layanan kesehatan adalah rumah sakit yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang didukung oleh sumber daya yang beragam, oleh karenanya rumah sakit memiliki karakteristik dan organisasi yang komplek.

Adapun permasalahan yang muncul dalam pelayanan rumah sakit di kota Banjar RSUD belum menerima klaim pembayaran dari BPJS Kesehatan Cabang Kota Banjar selama 4 bulan. Akibatnya, RSUD Banjar terancam bangkrut, lantaran tidak adanya biaya operasional untuk pelayanan medis serta pembelian obat, adapun besaran dana yang belum di bayar dari BPJS sebesar Rp. 7 miliar, sehingga apabila total selama 4 bulan mencapai Rp.28 Milliar “ Selain klaim utama pembayaran, BPJS pun harus membayar denda sebesar 1 persen per tiap bulan keterlambatan pembayaran,” kata Redi, dikutip harapan rakyat.com, Jumat (14/9/2018).

Implementasi adalah suatu rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana yang diharapkan. Kebijakan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan dalam mencapai tujuan atau sasaran.

Implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan tersebut.

Dalam kamus Bahasa Indonesia lengkap disebutkan bahwa pengelolaan adalah proses atau cara perbuatan mengelola atau proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain, proses yang membantu merumuskan kebijaksanaan dan tujuan organisasi atau proses.

Menurut Mulyadi (2002:8) adalah: “Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu”.

Sesuai dengan pasal 1 butir 23 Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara disebutkan bahwa Badan Layanan Umum adalah instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/ atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

MenurutUndang-Undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009 Pasal1 Tentang Rumah Sakit, Rumah Sakit adalah Institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan,dan gawat darurat.

**METODE PENELITIAN**

Berdasarkan latar belakang masalah dan tujuan penelitian ini, maka metode penelitian yang sesuai dengan penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penggunaan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini ditujukan untuk mendeskripsikan dan mengkaji secara kualitatif, bagaimana persepsi atau pandangan aparat dan masyarakat terhadap implementasi Kebijakan Pengelolaan Biaya Operasional Pelayanan Pada Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Daerah yang diberikan atau dilaksanakan oleh pemangku kebijakan BLUD RSUD Kota Banjar. Seluruh data diperoleh dari informan dengan menggunakan observasi dan wawancara mendalam.

Aspek yang dikaji dalam penelitian ini adalah faktor-faktor atau variabel Implementasi Kebijakan Pengelolaan Biaya Operasional Pelayanan Pada Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Kota Banjar, yang terdiri dari struktur birokrasi, sumber daya, komunikasi dan disposisi.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan tiga cara, yaitu : observasi non partisipan, wawancara mendalam dan studi dokumentasi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis Implementasi Kebijakan BLUD dalam penelitian ini difokuskan dari aspek implementasi kebijakan yang terdiri dari; komunikasi, sumber daya struktur birokrasi, dan disposisi. Deskripsi dari implementasi kebijakan tersebut sebagai berikut:

**1). Komunikasi**

Komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Seringkali terjadi masalah dalam penyaluran komunikasi yaitu adanya salah pengertian (miskomunikasi) yang disebabkan banyaknya tingkatan birokrasi yang harus dilalui dalam proses komunikasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi di tengah jalan. Sehingga dengan demikian komunikasi sebuah kebijakan yang akan diimplementasikan sangat ditentukan oleh sejauh mana ukuran dan tujuan serta sasaran kebijakan itu dapat dipahami dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada beberapa informan terkait dengan komunikasi yang meliputi standar dan tujuan serta sasaran kebijakan BLUD dapat dipahami, dilaksanakan dan tercapai serta diketahui bahwa pegawai RSUD Kota Banjar belum sepenuhnya memahami standar dan tujuan serta sasaran kebijakan BLUD.

Secara teoritis sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Edward III yang menegaskan bahwa implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran-ukuran dan tujuan-tujuan kebijakan dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan melalui transmisi atau penyaluran komunikasi yang jelas.

Terkait dengan pemahaman terhadap ukuran dan tujuan serta sasaran kebijakan BLUD, informan belum memahami akan hal itu. Sehingga dengan demikian dapat dikemukakan bahwa dari faktor komunikasi dalam implementasi kebijakan dimaksud belum berjalan sesuai dengan apa yang ditegaskan oleh Edward III yang menyatakan bahwa jika suatu kebijakan yang diimplementasikan harus dipahami oleh individu-individu yang bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan kebijakan.

Mengenai apakah ukuran, tujuan dan sasaran kebijakan BLUD telah dilaksanakan, secara umum informan mengatakan telah dilaksanakan meskipun mereka sesungguhnya belum memahami betul apa itu ukuran dan tujuan serta sasaran dari kebijakan tersebut.

Pemahaman informan terhadap ukuran, tujuan dan sasaran yang menjadi informasi yang harus diketahui masih sangat terbatas, karena yang dipahami adalah kegiatan apa yang akan dilaksanakan dan seberapa besar dana operasional yang dialokasikan. Sementara jika merujuk kepada teori yang dikemukakan oleh Winarno (2005:128) yang mengatakan bahwa faktor-faktor yang mendorong ketidak jelasan informasi dalam implementasi kebijakan publik biasanya karena kompleksitas kebijakan, kurangnya konsensus mengenai tujuan-tujuan kebijakan publik, adanya masalah-masalah dalam memulai kebijakan yang baru serta adanya kecenderungan menghindari pertanggungjawaban kebijakan. Sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa ukuran, tujuan dan sasaran kebijakan belum dilaksanakan dengan baik.

Pemahaman dan pengetahuan tentang status BLUD RSD Kota Banjar penuh atau bertahap berdasarkan persyaratan terbentuknya BLUD masih sebagian individu yang mengetahui hal tersebut, itupun hanya kalangan pelaksana teknis dan beberapa pelaksana lain. Kurangnya informasi dan sosialisasi kepada jajaran staf dan pegawai RS yang menyebabkan ketidaktahuan mereka. tentang masih atau tidaknya diberikan subsidi RS setelah beralih status menjadi BLUD menimbulkan opini-opini yang tidak sehat di masyarakat maupun media lokal.

Berdasarkan data dan informasi yang telah dikemukakan, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa aspek komunikasi dalam implementasi kebijakan Pengelolaan Anggaran Dana Operasional BLUD di RSUD Kota Banjar belum efektif.

**2). Sumber Daya**

Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai *(street – level - bureaucrats).* Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak cukup memadai. Akan tetapi dengan melihat jumlah pegawai berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa jumlah aparatur di RSUD Kota Banjar sudah cukup memadai.

Dengan melihat jumlah pegawai RSUD Kota Banjar sebenarnya sudah cukup memadai untuk melaksanakan kebijakan BLUD. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Edward III yang menegaskan bahwa salah satu yang dapat menentukan keberhasilan implementasi sebuah kebijakan adalah jumlah staf yang cukup.

Selanjutnya berkaitan dengan kemampuan dan kompetensi sumber daya aparatur RSUD Kota Banjar dalam melaksanakan kebijakan BLUD, berangkat dari data dan informasi yang diperoleh dapat digambarkan berdasarkan tingkat pendidikan masing-masing pegawai RSUD Kota Banjar. Tingkat pendidikan memang berpengaruh kepada kemampuan dan kompetensi seseorang sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki. Namun, dalam implementasi kebijakan diperlukan tidak hanya sebatas latar belakang pendidikan personil yang berada dalam suatu organisasi, dalam konteks yang lebih luas diperlukan ketrampilan atau skill yang pendekatannya melalui pendidikan khusus atau kursus yang diikuti.

Selain jumlah, kemampuan dan kompetensi sumber daya aparatur, faktor lain yang dapat mempengaruhi sebuah implementasi kebijakan adalah fasilitas dan peralatan.

Di RSUD Kota Banjar, faktor fasilitas dan peralatan ini yang juga mempengaruhi implementasi kebijakan BLUD. Hal ini dapat dilihat dari sejumlah fasilitas dan peralatan yang ckup memadai dalam menunjang implementasi kebijakan.

Sarana dan prasarana untuk kepentingan penyelenggaraan pelayanan di RSUD Kota Banjar, demikian pula halnya dengan fasilitas dan peralatan cukup memadai dan menunjang keberhasilan kebijakan BLUD.

Sebagai kesimpulan terkait dengan sumber daya, RSUD Kota Banjar memiliki jumlah sumber daya yang cukup dan memadai dari segi pendidikan, kompetensi dan kemampuan dalam mengimplementasikan kebijakan BLUD. Demikian pula dari segi fasilitas dan peralatan sudah cukup memadai.

Hal ini sesuai dengan pendapat Edward III bahwa komponen sumber daya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana, informasi yang relevan dan cukup untuk mengimplementasikan kebijakan dan pemenuhan sumber-sumber terkait dalam pelaksanaan program, adanya kewenangan yang menjamin bahwa program dapat diarahkan kepada sebagaimana yang diharapkan, serta adanya fasilitas-fasilitas pendukung, seperti sarana dan prasarana yang dapat dipergunakan untuk melaksanakan program kegiatan.

**3). Disposisi**

Aspek disposisi dikaji beberapa dimensi yang meliputi dukungan, sikap dan perilaku pegawai RSUD Kota Banjar dalam melaksanakan kebijakan BLUD.

Dengan keterlibatan semua pegawai RSUD Kota Banjar menunjukkan bahwa dukungan terhadap pelaksanaan BLUD berjalan. Nampak antusias dari pegawai RSUD Kota Banjar dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam mendukung pelaksanaan kebijakan BLUD tersebut.

Keberhasilan implementasi sebuah kebijakan ditentukan oleh sejauh mana keterlibatan semua pelaku dalam mendukung pelaksanaannya. Jika tidak semua pegawai RSUD terlibat, maka hal ini menunjukkan kurangnya dukungan terhadap pelaksanaan kebijakan oleh pegawai yang terlibat.

Mencermati apa yang dikemukakan oleh Direktur RSUD Kota Banjar bahwa secara moral pegawai turut mendukung pelaksanaan kebijakan BLUD. Menurut Edward III *dalam* Winarno (2005:142-143) mengemukakan “kecenderungan atau disposisi merupakan salah satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif”. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan, maka terdapat kemungkinan yang besar bahwa implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena adanya konflik kepentingan, maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius.

Menurut pendapat Van Metter dan Van Horn *dalam* Agustino (2006:162) mengatakan bahwa “sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi pelaksana yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan”.

Berdasarkan hasil wawancara dikaitkan dengan apa yang dikemukakan dalam teori di atas meskipun kebijakan bersifat *top down* nampak bahwa ada kecenderungan kesigapan para pelaksana dalam menindaklanjuti kebijakan dalam kaitan dengan tugas, pokok dan fungsi, sehingga dapat dikatakan terjadi sikap penerimaan. Sehingga dengan demikian sikap seperti itu dapat membantu pencapaian tujuan atau dengan kata lain keberhasilan kebijakan pengelolaan dana operasional BLUD.

Sebagai kesimpulan dari indikator disposisi/sikap dapat dikemukakan bahwa salah satu indikator yang mempengaruhi implementasi kebijakan adalah sikap dan perilaku implementor. Jika implementor setuju dengan bagian-bagian isi dari kebijakan, maka mereka akan melaksanakan dengan senang hati, tetapi jika pandangan mereka berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi akan mengalami banyak masalah. Implementasi kebijakan yang dilakukan dikaitkan dengan faktor ini dapat disimpulkan bahwa sikap dan perilaku dari pegawai RSUD Kota Banjar selaku implementor sudah cukup mendukung sehingga dari aspek ini memberikan pengaruh terhadap keberhasilan Implementasi Kebijakan BLUD di RSUD Kota Banjar .

**4). Struktur Birokrasi**

Struktur birokrasi, sebagai salah satu aspek yang mempengaruhi implementasi kebijakan, merupakan faktor yang memiliki peranan penting dalam menentukan berhasil tidaknya sebuah kebijakan yang akan dilaksanakan. Struktur birokrasi yang dibahas dalam penelitian ini adalah yaitu mekanisme. Mekanisme implementasi program biasanya sudah ditetapkan melalui *standar operating procedure* (SOP) yang dicantumkan dalam program/kebijakan.

*Standar Operational Procedure (SOP)* merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas (Winarno, 2005:150). Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan-keadaan umum diberbagai sektor publik. Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan.

Berkaitan dengan yang dikemukakan dalam wawancara yang dilakukan dapat dikemukakan bahwa dengan dibuatnya SOP tentang pengelolaan dana operasional layanan BLUD, maka pelaksanaan kebijakan tersebut sudah berjalan efektif karena sudah ada standar yang dapat digunakan oleh para pelaksana.

RSUD Kota Banjar telah membuat Standar Operasi dan Prosedur (SOP) tentang pengelolaan dana operasional layanan BLUD. SOP ini sudah termuat dalam pola tata kelola BLUD. Pola tata kelola BLUD mengacu pada No 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU Tentang Pengelolaan Biaya Operasional Pelayanan Pada Badan Layanan Umum Daerah.

Dengan demikian, berdasarkan hasil wawancara dan data yang diperoleh dalam penelitian ini sehubungan dengan Implementasi Kebijakan Pengelolaan Biaya Operasional Pelayanan Pada Badan Layanan Umum Daerah RSUD Kota Banjar dapat disimpulkan bahwa kebijakan Pengelolaan Biaya Operasional Pelayanan Pada Badan Layanan Umum Daerah RSUD Kota Banjar dapat terimplementasikan dengan baik karena prosedur kerja yang dilaksanakan sesuai dengan tugas, pokok dan fungsi para pegawai RSUD Kota Banjar .

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil observasi dan analisis data hasil penelitian Implementasi Kebijakan Pengelolaan Biaya Operasional Pelayanan Pada Badan Layanan Umum Daerah RSUD Kota Banjar maka disimpulkan bahwa:

1. Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Daerah (BLUD RSD) Kota Banjar merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah berbentuk Lembaga Teknis Daerah di bawah Pemerintah Daerah Kota Banjar yang bertanggung jawab langsung kepada Walikota melalui Sekretaris daerah yang bertugas menyelenggarakan pelayananan kesehatan kepada masyarakat dalam bentuk jasa layanan kesehatan, tanpa mengutamakan mencari keuntungan namun tetap menerapkan prinsip efisiensi dan produktivitas.
2. Sebagai SKPD yang berbentuk BLUD, RSD Kota Banjar masih membutuhkan dukungan pembiayaan dan Investasi, baik dari Pemerintah Pusat, Pemerintah Propinsi maupun Pemerintah Kota Banjar. Dukungan dimaksud diperlukan untuk lebih memacu RSD dalam memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat secara lebih efektif dan efesien sejalan dengan praktek bisnis yang sehat.
3. Rumah Sakit Daerah Kota Banjar cukup efektif menerapkan Implementasi Kebijakan BLUD. Implementasi Kebijakan BLUD merupakan kebijakan yang sangat strategis untuk meningkatkan efisensi dan efektifitas pelayanan di Rumah Sakit, karena Rumah Sakit dituntut untuk dikelola dengan bisnis yang sehat. Selama RSD Kota Banjar yang berstatus BLUD dikelola dengan bisnis yang sehat dan didukung Pemerintah Daerah Kota Banjar maka, hal tersebut merupakan salah satu faktor keberhasilan Implementasi Kebijakan BLUD RSD Kota Banjar.
4. Dari hasil analisa terdapat beberapa gambaran keadaan yang masih sangat kurang yaitu Pelayanan kesehatan yang belum memuaskan, keadaan tenaga kesehatan khususnya dokter umum, dokter gigi, perawat, bidan, Analis kesehatan, Farmasi (asisten apoteker) dan tenaga akademi elektromedik (ATEM), Pengolahan limbah serta Sarana penunjang pelayanan seperti Peralatan kedokteran / kesehatan serta bangunan gedung pelayanan kondisi kurang baik sehingga perlu perbaikan-perbaikan. Dengan telah ditetapkannya RSUD menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD RSD) diharapkan dapat lebih eksis dalam meningkatkan mutu pelayanan Rumah Sakit, efisiensi, efektivitas dan produktivitas di Rumah Sakit.
5. Berdasarkan kajian melalui Pengukuran Kinerja Kegiatan (PPK) dan Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS) secara keseluruhan kinerja BLUD Kota Banjar setelah berubah status menjadi BLUD mencapai 88.30 % dengan predikat berhasil.
6. Pelaksanaan Implementasi Kebijakan BLUD RSD Kota Banjar secara umum sesuai dengan Permendagri No 61 tahun 2007. Menunjukkan Pola Tata Kelola, RSB dan Laporan Keuangan sesuai dengan standar sedangkan SPM, Dewan Pengawas belum dijalankan secara optimal sesuai standar dan kriteria yang ditetapkan.
7. Terkait dengan kondisi baik buruknya, Implementasi Kebijakan BLUD RSD Kota Banjar berjalan cukup baik seiring dengan tersedianya fasilitas dan peralatan medis rumah sakit, kualitas SDM yang cukup memadai, prosedur baku pelayanan kesehatan dan biaya pengobatan yang terjangkau. Namun demikian, tindak lanjut terhadap protes dan kemudahan pelayanan masih banyak dikeluhkan para pasien, yang dinilai kurang cepat dalam merespon protes.
8. Kesamaan persepsi antara elit RSD Kota Banjar dan elit Pemerintah Kota Banjar berpengaruh positif terhadap penyelenggaran jasa pelayanan kesehatan masyarakat, terutama dari aspek pemerataan, dan keterjangkauan pelayanan kesehatan.
9. Pelayanan kesehatan di RSD Kota Banjar dirasakan adil dan tidak diskriminatif bagi pasien di semua ruangan dan kelas.
10. Prosedur pelayanan masih sederhana, persyaratan mudah dan biaya pelayanan murah serta terjangkau oleh masyarakat. Untuk indikator kemampuan petugas walaupun ada peningkatan, masih ditemui petugas yang kurang disiplin, kurang cepat dalam pelayanan dan kurang ramah.
11. Faktor Pendukung dalam implementasi kebijakan BLUD RSD Kota Banjar antara lain faktor- faktor tersebut: 1) Adanya program pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan jumlah pegawai, 2) System pola pelayanan yang dilaksanakan oleh seluruh jajaran pelayanan masih dapat ditingkatkan, 3) RS telah memiliki protap diagnosis dan tindakan, 4) Sudah memiliki system informasi rumah sakit terpadu meskipun masih belum menjangkau keseluruh unit layanan, dan 5) Keberadaan RSD yang dekat juga mempermudah akses masyarakat.
12. Adapun hambatan/kendala secara umum yang dihadapi RSD Kota Banjar Implementasi Kebijakan Pengelolaan Biaya Operasional Pelayanan Pada Badan Layanan Umum Daerah RSUD Kota Banjar, berdasarkan pelayanan medis, organisasi, dan SDM, keuangan, sarana dan prasarana ditinjau menurut analisis internal dan eksternal belum memenuhi standar pelayanan minimal.

**Saran**

Berdasarkan hasil penelitian maka disarankan sebagai berikut:

1. Setelah ditetapkan RSD Kota menjadi BLUD maka, RSD berusaha semaksimal mungkin untuk melengkapi segala persyaratan-persyaratan administrasi dalam pengelolaan system perencanaan keuangan/anggaran maupun dokumen-dokumen administratif yang dibutuhkan termasuk penyusunan RBA.
2. Pihak RSD Kota Banjar secara itensif meningkatkan koordinasi/ konsultasi baik dengan konsultan maupun jajaran Pemerintah Kota Banjar, terutama instansi teknis terkait sebagai Pembina seperti Sekretaris Daerah, Bappeda dan lain-lain demi kelancaran pelaksanaan Implementasi Kebijakan BLUD.
3. Perlunya peningkatan kapasitas SDM, perubahan pola pikir (*maindset*), dan semangat kewirausahaan (*enterpreneurship)* bagi seluruh pegawai Rumah Sakit dan pejabat pengelola BLUD RSD Kota Banjar.
4. Kualitas pelayanan RSD Kota Banjar dan profesionalisme para pegawai medis dan paramedis dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan latihan untuk tenaga yang memerlukan skill yang khusus dan pendidikan karier untuk jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
5. Perlu meningkatkan kesejahteraan dan pemberian tunjangan kepada pegawai RSD Kota Banjar sebagai upaya untuk mengurangi pecahnya konsentrasi dalam memberikan pelayanan kepada pasien.
6. Perlu adanya suatu sistem untuk memonitor pelaksanaan bisnis yang sehat oleh RSD Kota Banjar.
7. Perlu ada sebuah kajian secara empiris untuk menilai efektifitas dan efisiensi RSD Kota Banjar setelah beralih status menjadi BLUD.
8. Menyamakan persepsi diantara pemimpin/pengelola BLUD dan seluruh kepegawaian RSD Kota Banjar .
9. RSD Kota Banjar harus memperluas kerjasama dengan pihak ketiga ataupun penyandang dana untuk mendukung rumah sakit yang sudah menjadi badan layanan umum daerah BLUD.
10. Pihak terkait RSD Kota Banjar perlu melaksanakan kembali penyebaran kuisioner kepuasan pelanggan untuk meningkatkan mutunya.
11. Diperlukan kecerdasan strategi eksekusi yang tepat dan bijak untuk membuat *Public Policy Implementing* suatu kebijakan dalam berbagai kondisi yang tejadi di RSD Kota Banjar.
12. Pembenahan dan perluasan tata letak lahan parkir Rumah Sakit agar lebih nyaman dan aman.

**DAFTAR PUSTAKA**

Agustino, Leo. 2006. *Politik dan Kebijakan Publik*. Bandung:AIPI.

Budi (2005) *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo (anggota IKAPI).

Edwards III, George C, 1980. *Implementing Public Policy, Conggressional Quarterly Press, Washington DC.*

Keban *Yeremias*, T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Isu.* Yogyakarta. Penerbit: Gaya Media

Moleong Lexi, L. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Renanga Rosdakarya.

Nawawi Ismail. 2009. *Public Policy: Analisis, Srategi Advokasi Teori dan Praktek.* Surabaya: Penerbit PMN.

Santosa Pandji. 2008. *Administrasi Publik: Teori dan Aplikasi Good Governance.* Bandung. Penerbit: PT Refika Aditama.

Sugiyono. 2010. Metode *Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung: Penerbit. CV Alfabeta.

Tachjan, H. 2006. Implementasi *Kebijakan Publik.* Bandung. Penerbit: Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIPI).

Widodo Tri Utomo, W. 2000. *Pengantar Kebijakan Publik.* Bandung: STIA LAN.

Winarno, Budi. 2005. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta:Media Pressindo Winarno,