

## **Analisis Kesiapan Penerapan Kebijakan BLUD di UPTD Bapelkesmas Dinas Kesehatan Provinsi Bali**

**Ni Wayan Rastiti Antari<sup>1)</sup>, RA Tuty Kuswardhani<sup>2)</sup>, Cokorda Bagus Jaya Lesmana<sup>3)</sup>**

<sup>1</sup>Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Udayana

<sup>2</sup>Departemen Penyakit Dalam Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana

<sup>3</sup>Departemen Psikiatri Fakultas Kedokteran Universitas Udayana

Email : rastiti1986@gmail.com<sup>1</sup>, tutykuswardhani@yahoo.com<sup>2</sup>, cokordabagus@unud.ac.id<sup>3</sup>

### ***Abstrack***

*Latar Belakang dan Tujuan : Kebijakan BLUD bertujuan untuk memberikan fleksibilitas dalam konteks mengelola baik dari sisi Sumber Daya Manusia (SDM) hingga penganggaran, demi memberikan pelayanan yang lebih maksimal terhadap masyarakat. Kesiapan untuk berubah merupakan hal yang perlu ditinjau dalam melakukan perubahan organisasi. Tujuan Penelitian adalah untuk menganalisis kesiapan UPTD Bapelkesmas dalam melaksanakan kebijakan BLUD. Metode : Penelitian ini menggunakan rancangan kualitatif, jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder, diperoleh dengan wawancara mendalam dan telusur dokumen, informan berjumlah 11 orang. Lokasi penelitian adalah di UPTD Bapelkesmas Dinas Kesehatan Provinsi Bali. Hasil: UPTD Bapelkesmas siap menghadapi perubahan kebijakan BLUD, komitmen yang diberikan oleh staf pada perubahan kebijakan BLUD sudah baik walaupun belum optimal yang ditunjukkan dengan keterlibatan staf dalam mengikuti pelatihan BLUD dan penyusunan draf dokumen administratif, persepsi positif ditunjukkan dengan keyakinan bahwa mereka mampu melaksanakan kebijakan BLUD, manfaat yang akan diperoleh dari kebijakan adalah keleluasaan dalam pengelolaan pendapatan, kendala yang dihadapi sebagian besar berasal dari kualitas dan kuantitas sumber daya manusia. Simpulan: UPTD Bapelkesmas Dinas Kesehatan Provinsi Bali siap menghadapi perubahan kebijakan BLUD, yang ditunjukkan dengan adanya komitmen, dan persepsi positif dari staf dan pimpinan.*

***Kata Kunci : Kesiapan Perubahan Organisasi, BLUD***

### **1. PENDAHULUAN**

Perubahan merupakan hal yang pasti dalam sebuah organisasi. Perubahan dapat diartikan untuk melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti jalur baru, mengadopsi sistem baru, mengikuti prosedur dan manajemen baru penggabungan re-organisasi atau terjadinya kejadian yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang signifikan.<sup>1</sup> Salah satu penyebab diperlukannya perubahan pada organisasi pemerintahan adalah tuntutan peningkatan efisiensi

pelayanan. Kesiapan untuk berubah dan dukungan dari karyawan sangat diperlukan bagi organisasi yang akan melakukan perubahan. Dampak negatif akan terjadi apabila karyawan tidak siap terhadap perubahan organisasi tersebut.<sup>2</sup>

Salah satu Inovasi atau perubahan yang telah dilakukan pemerintah dalam upaya tersebut adalah dengan membentuk kebijakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Menurut Permendagri No 79 Tahun 2018 Tentang Badan Layanan Umum Daerah, Badan Layanan Umum

Daerah yang selanjutnya disingkat BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh unit pelaksana teknis dinas/badan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya. Fleksibilitas pengelolaan keuangan ini akan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan motivasi karyawan dalam sebuah organisasi.<sup>3</sup>

Saat ini sistem pengelolaan anggaran di UPTD Bapelkesmas masih menggunakan sistem pengelolaan keuangan tradisional dan masih tergantung dari anggaran yang diberikan oleh Dinas Kesehatan Provinsi Bali. Sehingga UPTD Bapelkesmas Dinas Kesehatan Provinsi Bali tidak memiliki keleluasaan dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan melaksanakan praktek-praktek bisnis yang sehat. Berkaitan dengan keterbatasan-keterbatasan tersebut Kepala UPTD Bapelkesmas Dinas Kesehatan Provinsi Bali memiliki inovasi untuk melakukan perubahan organisasi menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pada Tahun 2021.

Tujuan dari perubahan ini adalah untuk meningkatkan mutu pelatihan tenaga kesehatan, agar dapat meningkatkan kualitas, kompetensi dan profesionalisme tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh komitmen organisasi, kesuksesan perubahan yang diharapkan berhubungan dengan komitmen organisasi. Keterlibatan karyawan secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi sangat diperlukan agar kesiapan untuk berubah dapat dicapai dengan mudah.<sup>4</sup>

Instansi/organisasi yang belum pernah melakukan perubahan kebijakan sebelumnya akan mengakibatkan karyawan/staf sulit untuk beradaptasi dan menerima kebijakan baru yang akan dibuat.<sup>5</sup> Sebelum melakukan perubahan organisasi, kesiapan untuk berubah merupakan hal yang perlu diteliti.<sup>6</sup> Berdasarkan hal tersebut, maka perlu dilakukan penelitian tentang analisis kesiapan penerapan kebijakan BLUD di UPTD Bapelkesmas Dinas Kesehatan Provinsi Bali. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan UPTD Bapelkesmas dalam menghadapi perubahan kebijakan BLUD.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kualitatif, yang bertujuan mengeksplorasi dan mencari penjelasan empirik tentang kesiapan perubahan organisasi menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Pelatihan Kesehatan dan Masyarakat (UPTD Bapelkesmas) Dinas Kesehatan Provinsi Bali, ditinjau dari teori-teori kesiapan perubahan organisasi oleh Bryan J. Weiner (2009). Jenis data yang akan didapat berupa data kualitatif yang diperoleh dari wawancara mendalam terhadap informan terpilih yang bersedia ikut dalam penelitian. Teknik penentuan informan dilakukan secara *purposive* karena cara samplingnya memang bertujuan (*purpose*) tertentu yaitu memilih sample yang kaya informasi. Informan berjumlah 10 (sepuluh) orang yang dibagi menjadi 3 kelompok, yaitu kelompok pejabat struktural (4 orang), kelompok pejabat fungsional (2 orang) dan kelompok staf (4 orang).

Data kualitatif dianalisis dengan analisis tematik, yaitu proses mengkode informasi, ditinjau dari teori-teori kesiapan perubahan organisasi oleh Bryan

J. Weiner (2009). Dalam teori ini dijelaskan bahwa kesiapan perubahan organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu *change valance* (kepercayaan dari staf UPTD Bapelkesmas tentang manfaat-manfaat yang akan diperoleh apabila UPTD Bapelkesmas berubah menjadi BLUD), Faktor *Informational Assessment* meliputi persepsi dan komitmen dari staf UPTD Bapelkesmas tentang perubahan menjadi BLUD. Faktor kontekstual meliputi kebijakan dan prosedur dan sumber daya organisasi (sumber daya manusia dan sumber daya keuangan) UPTD Bapelkesmas Dinas Kesehatan Provinsi Bali.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. *Change Valance*

Pada determinan *change valance* diperoleh tema meningkatkan mutu pelayanan dan kesejahteraan pegawai. Dari tema-tema tersebut diperoleh hasil bahwa keuntungan yang diperoleh dari kebijakan BLUD adalah dana yang diperoleh dari BLUD bisa dikelola dan digunakan tanpa harus menunggu perencanaan dari APBD. Dana tersebut dapat digunakan untuk perbaikan sarana-prasarana kantor termasuk perbaikan gedung kantor. Pendapatan BLUD bisa digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan, termasuk kegiatan pelatihan dapat langsung dilaksanakan sendiri tanpa harus menunggu anggaran dari Dinas Kesehatan Provinsi Bali. Informan juga menyatakan dengan BLUD UPTD Bapelkesmas dapat melaksanakan rekrutmen pegawai dengan dana BLUD. Saat ini apabila terdapat kegiatan yang mendesak harus menunggu anggaran perubahan.

*“Banyak manfaat yang akan diperoleh, terutama berkaitan dengan kecepatan dengan kecepatan melaksanakan pelayanan kepada stake holder bisa segera dilaksanakan tanpa menunggu*

*dana dari DPA. Bisa langsung menggunakan dana dari BLUD. Perbaikan gedung bisa dilaksanakan segera tanpa menunggu dana dari APBD”* (BLU\_01)

*“Dengan adanya BLUD diharapkan pendapatan institusi bertambah dari sana kita mampu meningkatkan mutu layanan pelatihan secara ekonomi bisa meningkatkan kesejahteraan pegawai”* (BLU\_03)

Selain untuk meningkatkan mutu pelayanan, hasil penelitian menunjukkan manfaat yang dirasakan dengan kebijakan BLUD adalah kesejahteraan pegawai. Kesejahteraan tersebut dapat berupa jasa pelayanan atau remunerasi, dengan adanya remunerasi ini semangat kerja akan bertambah. Informan menyatakan pegawai yang bekerja dengan baik akan mendapatkan tambahan penghasilan sesuai dengan kinerjanya.

*“Kesejahteraan staf akan lebih bagus, tapi masih tetap menggunakan bantuan dana dari APBD”* (BLU\_01)

*“Dengan adanya BLUD diharapkan pendapatan institusi bertambah dari sana kita mampu meningkatkan mutu layanan pelatihan, secara ekonomi bisa meningkatkan kesejahteraan pegawai”* (BLU\_03)

Instansi yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD (PPK BLUD) diberikan fleksibilitas oleh pemerintah dalam pelaksanaan anggaran, termasuk pengelolaan pendapatan dan belanja, pengelolaan kas, dan pengadaan barang/jasa pengelolaan barang, pengelolaan piutang, utang, investasi, pemanfaatan surplus, dan remunerasi. Penerapan BLUD diharapkan dapat meningkatkan profesionalisme, mendorong enterpreneureship,

transparansi dan akuntabilitas dalam rangka pelayanan publik.<sup>7</sup>

Tambahan penghasilan merupakan salah satu alasan untuk memberi dukungan pada perubahan kebijakan BLUD. Dengan adanya tambahan penghasilan motivasi pegawai akan meningkat. Sebuah instansi hendaknya dapat memikirkan usaha agar dapat meningkatkan produktifitas kerja karyawan agar kinerjanya meningkat, sehingga karyawan tersebut dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan kualitas dan kuantitas yang baik. Pemberian remunerasi dapat membuat pegawai memiliki komitmen yang tinggi dalam bekerja dan mentaati segala ketentuan dan peraturan yang berlaku, membangun tim kerja yang solid dan menunjukkan kinerja yang diharapkan oleh UPTD Bapelkesmas dalam memberikan pelayanan pelatihan yang bermutu kepada tenaga kesehatan dan masyarakat.

Saat ini kegiatan perbaikan fisik/gedung yang diperoleh UPTD Bapelkesmas dari dana APBD masih sangat terbatas dan memerlukan argumentasi yang kuat pada saat pembuatan perencanaan di Badan Perencanaan. Apabila perencanaan tersebut dirasakan tidak begitu penting dan mendesak maka tidak akan disetujui. Termasuk dalam hal pengadaan sarana dan prasana untuk asrama, konsumsi dan kelas masih sangat terbatas. Hal ini tentunya akan menghambat UPTD Bapelkesmas dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Kelengkapan sarana dan prasana sangat mempengaruhi kepuasan konsumen. Memberikan fasilitas sebaik-baiknya demi menarik dan mempertahankan konsumen merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan

oleh manajemen perusahaan. Dalam memanfaatkan jasa konsumen akan melihat fasilitas yang diterima. Fasilitas ini termasuk didalamnya sarana dan prasarana yang merupakan hal yang sangat penting dalam memberikan kepuasan terhadap konsumen. Karena dapat memberikan kemudahan dalam memenuhi kebutuhan dan kenyamanan pengguna jasa<sup>8</sup>.

### 3.2. Faktor *Informational Assessment*

Pada faktor *informational assessment* diperoleh tema komitmen dan persepsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa staf sudah berkomitmen untuk melaksanakan kebijakan BLUD, komitmen ini ditunjukkan dengan kesepakatan yang telah dibuat pada saat rapat. Penilaian dari pejabat struktural juga melihat bahwa staf sudah berkomitmen walaupun ada yang belum optimal. Informan berpendapat bahwa kebijakan BLUD bisa dilaksanakan asalkan semua memiliki komitmen yang kuat.

*“Sebelum kita merencanakan sesuatu akan dibahas bersama-sama. Begitu juga dengan BLUD sudah dibicarakan terlebih dahulu dan semua sudah sepakat untuk mengarah ke BLUD. Sudah mendapat dukungan dari semua staf sudah dicatatkan dari dulu. Merujuk dari Bapelkes Jawa Timur tapi dulu kondisi kita masih tidak memungkinkan karena nomenklatur tidak memungkinkan. Sekarang nomenklatur sudah berubah sehingga sudah bisa dilaksanakan”* (BLU\_01)

Komitmen yang dibuat berdasarkan adanya keuntungan yang akan diperoleh dari kebijakan BLUD. Keuntungan tersebut berupa pendapatan yang bisa dikelola sendiri, pengelolaan keuangan yang lebih fleksibel agar dapat menjadikan UPTD Bapelkesmas lebih baik dalam mengelola pelatihan. Informan

dari pejabat struktural menyatakan komitmen staf akan lebih tinggi apabila terdapat keuntungan yang diperoleh dari kebijakan BLUD tersebut.

*“Pada dasarnya sudah berkomitmen kita mengharapkan Bapelkes lebih maju pimpinan juga mengharapkan seperti itu jadi kita harus berusaha lebih baik lagi melalui BLUD” (BLU\_06)*

*“Waktu rapat semua berkomitmen cuman nanti harus kita liat seberapa jauh komitmen masing-masing. Staf juga perlu pemahaman untung ruginya BLUD kalau ada nilai plusnya mungkin komitmennya lebih tinggi (BLUD\_09)*

Persepsi tentang perubahan kebijakan BLUD dilihat dari keyakinan atau kepercayaan pegawai bahwa mereka akan mampu melaksanakan kebijakan BLUD. Informan merasa bahwa dengan adanya dukungan dari seluruh staf maka BLUD bisa dilaksanakan, informan lain menyatakan bahwa BLUD akan mampu dijalankan tapi tergantung dari staf yang akan melaksanakan secara bersama-sama. Informan lain menyatakan kebijakan BLUD akan bisa dijalankan tapi masih dalam proses belajar.

*“Harus yakin dan percaya akan bisa menjadi BLUD dengan kepercayaan dan keyakinan pasti bisa dengan bergerak bersama-sama” (BLU\_01)*

*“Mampu menjalankan BLUD tergantung tenaga yang akan melaksanakan BLUD” (BLU\_02)*

Persepsi positif mempunyai peranan yang sangat penting dalam perubahan organisasi. Pegawai yang memiliki persepsi positif terhadap perubahan organisasi akan menerima dan mendukung perubahan yang dilakukan,

sehingga tujuan dari perubahan dapat tercapai. Sebaliknya pegawai yang memiliki persepsi negatif akan menghambat jalannya proses perubahan. Persepsi staf pada perubahan kebijakan BLUD di UPTD Bapelkesmas penting untuk diketahui, agar tidak memberikan beragam reaksi dari staf terhadap perubahan yang akan dilakukan. Kemampuan karyawan pada pemberian respon dan beradaptasi saat menghadapi perubahan adalah suatu yang penting. Kemungkinan karyawan dapat menjadi hambatan atau faktor yang dapat mendorong keberhasilan suatu perubahan organisasi. Respon karyawan kemungkinan mengindikasikan organisasi tidak akan mencapai perubahan dengan mudah.<sup>9</sup>

### **3.3. Faktor Kontekstual**

Pada faktor kontekstual diperoleh tema kelengkapan dokumen administratif dan kendala-kendala yang dihadapi dalam menghadapi perubahan kebijakan BLUD. Kelengkapan dokumen administratif saat ini sudah mencapai progress sekitar 50%.

Namun sampai bulan Maret belum ada informasi yang jelas dari UPTD Bapelkesmas untuk tindak lanjut kegiatan ini karena adanya Pandemi Covid-19. Informan menyatakan masih menunggu informasi terkait pandemi apakah kegiatan masih dilanjutkan atau tidak. Apabila tetap dilanjutkan maka tenaga ahli akan membawa dokumen yang telah dibuat ke tim penilai yang diketuai oleh Sekteraris Daerah, sampai dibuatkan Surat Keputusan (SK).

*“Kalau menurut progres yang direncanakan tahun lalu, penyiapan dokumen sudah siap, di Januari kita sudah rapat di Pebruari tiang disuruh menyiapkan dokumen untuk kelengkapan administrasinya kerangka acuan sampun, tapi begitu maret belum ada tindak lanjut, sebetulnya kalau tahap awal kan nika (itu)*

*penyiapan adminitratif sekitar 50 % lah. Kendala sih tidak, kalau ada kendala paling tinggal kita sosialisasikan tinggal rapat aja. Kalau sudah siap dokumennya nanti dibawa ke tim penilai BLUD yang ketua nya Setda, nanti anggota nya ada BPKAD (Biro Perencanaan Keuangan dan Aset Daerah), ada Biro Organisasi, ada Biro Hukum, Inspektorat dan biasanya tenaga ahli masuk tiang masuk disana. nanti disana akan rapat- rapat untuk menilai 6 persyaratan administratif kalau sudah oke nanti akan ada rekomendasi dari tim penilai BLUD yang ketuanya pak setda baru diajukan ke gubernur untuk mendapatkan penetapan dalam bentuk SK Gubernur tentang penetapan BLUD pada UPTD Bapelkesmas TMT misalnya 1 Januari 2021”(BLU\_11).*

UPTD Bapelkesmas telah menunjuk tenaga ahli BLUD untuk membuat kelengkapan dokumen persyaratan administratif, sebelum diserahkan ke tenaga ahli rancangan dokumen telah dibuat oleh staf UPTD Bapelkesmas yang ditugaskan sebagai tim penyusun dokumen BLUD. Pada tahap awal rencana pembentukan BLUD, UPTD Bapelkesmas telah melaksanakan pelatihan BLUD selama 9 hari. Dalam pelatihan ini seluruh pegawai UPTD Bapelkesmas dilibatkan. Selama 5 hari pegawai diajarkan tentang cara pembuatan dokumen adminitratif oleh narasumber yang berasal dari puskesmas Payangan. Selain belajar dikelas peserta kemudian melakukan kunjungan ke Bapelkes Murnajati Jawa Timur yang telah menjadi BLUD. Dalam kunjungan lapangan tersebut peserta melakukan telusur dokumen administratif yang dimiliki oleh Bapelkes Murnajati.

Dalam mempersiapkan kebijakan BLUD ditemukan beberapa kendala diantaranya informasi yang diperoleh

terutama tentang sistem laporan keuangan BLUD masih belum maksimal.

*“Kendala yang dihadapi awalnya karena hal yang baru pengolaan keuangan. bagaimana sistem pelaporannya.” (BLU\_04)*

Laporan keuangan BLUD merupakan laporan akuntansi yang berbasis akrual, yang seharusnya dibuat atau dipelajari oleh pegawai dengan tingkat pendidikan akuntansi, namun saat ini bendahara yang akan membuat laporan keuangan BLUD masih dipegang oleh pegawai dengan tingkat pendidikan DIV Kebidanan, sehingga pemahamannya tentang sistem akuntansi yang berbasis akrual belum maksimal, walaupun telah dilaksanakan pelatihan dan study banding namun pemahaman yang diterima belum maksimal. Hal ini disebabkan karena pada saat pelatihan peserta lebih banyak diberikan teori dan tidak ada praktek langsung untuk membuat laporan keuangan BLUD. Pada saat study banding hanya melihat dokumen yang sudah ada.

Menurut Widodo (2018), penerapan kebijakan sangat dipengaruhi oleh faktor komunikasi, agar tujuan kebijakan dapat dicapai secara efektif dan efisien komunikasi harus mengandung kejelasan, jika tidak jelas mereka tidak akan tahu apa yang seharusnya dipersiapkan dan dilaksanakan<sup>10</sup>. Hal ini juga berlaku pada implementasi penerapan kebijakan BLUD. seperti pada penelitian Adam *et al* (2017), Kepala Puskesmas belum memberikan informasi tentang BLUD secara rinci sehingga staf yang tidak terlibat dalam pembuatan dokumen hanya mengetahui bahwa puskesmas akan menerapkan BLUD. Tetapi mereka tidak mengetahui bagaimana cara penerapan

dan persiapan BLUD, sehingga dapat dikatakan bahwa implementasi BLUD Puskesmas di Kota Semarang belum berjalan secara maksimal<sup>11</sup>.

Kendala lainnya berasal dari kualitas dan kuantitas sumber daya manusia. Informan menyatakan kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) perlu ditingkatkan. Kompetensi SDM perlu ditingkatkan melalui pelatihan. SDM PNS dengan tingkat pendidikan akuntansi perlu ditambah, walaupun menurut informan hal tersebut tidak berpengaruh secara signifikan karena dengan kebijakan BLUD perekrutan pegawai bisa dilakukan sendiri. Peningkatan kompetensi pegawai juga bisa dilaksanakan sendiri dengan BLUD. Informan menyatakan masih ada pegawai yang memegang tugas rangkap.

*“Tidak berani mengatakan SDM sudah bagus, sambil berjalan SDM akan diperbaiki. Kompetensi dan ide-ide staf harus ditingkatkan terus, saya kira itu bisa dilakukan ada tenaga kontrak, kalau sudah BLUD tenaga kontrak bisa digunakan “(BLU\_01).*

Ketersediaan sumber daya manusia merupakan faktor utama yang sangat menentukan implementasi kebijakan. Edward III dalam Widodo mengemukakan bahwa faktor sumber daya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan. Apabila pelaksana kebijakan belum mempunyai sumber daya yang efektif dalam melaksanakan kebijakan maka konsistensi dari ketentuan-ketentuan atau aturan-aturan tidak akan bisa dijalankan dengan efektif. Sumber daya terdiri dari sumber daya manusia, sumber daya peralatan dan sumber daya keuangan. Sumber daya inilah yang diperlukan dalam melaksanakan kebijakan.<sup>10</sup>

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan tentang Analisis Kesiapan Implementasi Badan Layanan Umum Puskesmas di Kota Semarang, bahwa kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang masih belum baik menjadi kendala dan kekurangan puskesmas dalam penerapan BLUD<sup>11</sup>.

#### **4. KESIMPULAN**

UPTD Bapelkesmas telah siap dalam menghadapi perubahan kebijakan BLUD, yang ditunjukkan dengan adanya komitmen yang tinggi dan persepsi positif dari staf dan pimpinan. Komitmen ditunjukkan dengan keterlibatan mereka dalam rapat persiapan dan pembuatan dokumen administratif. Persepsi positif ditunjukkan dengan keyakinan bahwa mereka akan mampu melaksanakan kebijakan BLUD. Komitmen dan persepsi positif diberikan karena adanya keuntungan yang akan diperoleh dari kebijakan BLUD, yaitu dengan BLUD dapat meningkatkan mutu pelayanan karena adanya fleksibilitas pengelolaan keuangan dan dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai, namun ada beberapa kendala/hambatan yang dihadapi dalam menghadapi perubahan kebijakan ini, yaitu kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang masih kurang dan informasi yang diterima berkaitan dengan laporan keuangan BLUD belum maksimal.

#### **5. REFERENSI**

1. Davidson E. A technological frames perspective on information technology and organizational change. *J Appl Behav Sci.* 2006;42(1):23–39.
2. Pramadani AB. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service ( DES ) Telkom Ketintang Surabaya. *J Psikol Ind dan Organ.* 2012;1(03):112–

- 9.
3. Astuti MMZP, Nopiyani MS, Januraga PP. Relationship between institution status and the organizational culture of community health centres in Bali. *Public Heal Prev Med Arch*. 2017;5(2):135.
4. Visagie CM, Steyn C. Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *South African Bus Rev*. 2011;15(3):98–121.
5. Julita S, Rafaei W, Rahman A. Relationship of Organisational Commitment, Locus of Control, and Readiness to Change among Nurses. 2008;166–83.
6. Holt DT, Armenakis AA, Feild HS, Harris SG. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *J Appl Behav Sci*. 2007;43(2):232–55.
7. Permendagri. PEDOMAN TEKNIS PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH. 2007 p. 61.
8. Indrayathi PA, Listyowati R, Made N, Nopiyani S, Putu L, Ulandari S. Mutu Pelayanan Puskesmas Perawatan yang Berstatus Badan Layanan Umum Daerah. *J Kesehat Masy Nas*. 2014;9:164–70.
9. Bouckenoghe D, Devos G, Broeck H Van Den. Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument [Internet]. Vol. 143, *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. 2009. 559–599 p. Available from: <http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=emed9&NEWS=N&AN=19957876>
10. Widodo J. Analisis Kebijakan Publik Konsep dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik. Malang: Media Nusa Creative; 2018. 96–110 p.
11. Adam ES, Suparwati A, Arso SP. Analisis Kesiapan Implementasi Badan Layanan Umum Daerah Puskesmas Kota Semarang (Studi Kasus pada Puskesmas Ngesrep dan Bandarharjo). *J Kesehat Masy* [Internet]. 2017;5:1689–99. Available from: <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/jkm>
12. Madsen SR, Miller D, John CR. Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Hum Resour Dev Q*. 2005;16(2):213–34.
13. Kurniati A, Efendi F. Kajian Sumber Daya Manusia Kesehatan di Indonesia. Salemba medika [Internet]. Salemba Medika. 2012. 175 p. Available from: <https://books.google.com.tw/book>