

**IMPLEMENTASI PENGELOLAAN KEUANGAN PUSKESMAS SETELAH
BERSTATUS MENJADI BLUD
(STUDI KASUS DI PUSKESMAS MAGELANG SELATAN)**

Hernita Sulistyowati

Universitas Tidar
hernitasulistyowati@gmail.com

Suci Nasehati Sunaningsih

Universitas Tidar
sucinasehati@untidar.ac.id

ABSTRACT

Puskesmas as a Regional Public Service Agency, has the opportunity to improve services to the community by implementing the flexibility of BLUD financial management. The South Magelang Health Center is one of the main health centers in Magelang City, which has changed to become a BLUD since 2013. The purpose of this study was to assess and identify the obstacles faced in the implementation of the financial management of the South Magelang Health Center based on the flexibility of the BLUD. The method used is a qualitative descriptive approach that emphasizes case studies. Collecting data through in-depth interviews, documentation and observation. The results showed that the Puskesmas had implemented 5 out of 10 BLUD flexibility, namely income flexibility, expenditure management, procurement of goods and services, cooperation, and SiLPA/deficit management. The Puskesmas also already has a financial management SOP to make financial management more organized. The obstacle that is still faced by the Puskesmas is that there is no Magelang Mayor's Regulation that regulates some BLUD flexibility, so that the Puskesmas are not been able to apply the flexibility optimally.

Keywords: *BLUD, Flexibility, Financial Management, Puskesmas*

ABSTRAK

Puskesmas sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) memiliki peluang untuk meningkatkan layanan kepada masyarakat dengan menerapkan fleksibilitas pengelolaan keuangan BLUD. Puskesmas Magelang Selatan merupakan salah satu puskesmas induk di Kota Magelang yang sudah melakukan perubahan menjadi BLUD sejak tahun 2013. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai dan mengetahui kendala yang dihadapi dalam implementasi pengelolaan keuangan Puskesmas Magelang Selatan berdasarkan fleksibilitas BLUD. Metode yang digunakan adalah pendekatan deskriptif kualitatif yang menekankan pada studi kasus. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa puskesmas sudah menerapkan 5 dari 10 fleksibilitas BLUD, yaitu fleksibilitas pendapatan, pengelolaan belanja, pengadaan barang dan jasa, kerjasama, serta pengelolaan SiLPA/defisit. Puskesmas juga sudah memiliki SOP pengelolaan keuangan untuk membuat

manajemen keuangan lebih teratur. Kendala yang masih dihadapi puskesmas adalah belum adanya Peraturan Walikota Magelang yang mengatur beberapa fleksibilitas BLUD, sehingga puskesmas belum bisa menerapkan fleksibilitas secara optimal.

Kata kunci: BLUD, Fleksibilitas, Keuangan, Puskesmas

PENDAHULUAN

Pusat Kesehatan Masyarakat atau yang biasa disebut puskesmas adalah layanan kesehatan masyarakat di tingkat pertama yang menekankan pada promotif dan preventif. Puskesmas bertugas untuk mengupayakan kesehatan perorangan dan masyarakat untuk mewujudkan visi pembangunan kesehatan melalui puskesmas, yaitu tercapainya kecamatan sehat menuju terwujudnya Indonesia sehat. Agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat semakin meningkat, salah satu hal yang bisa dilakukan yaitu memberikan kewenangan yang lebih besar kepada puskesmas di dalam pengelolaan pendapatan dan biaya. Tindakan terbaik adalah beralih dari Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) ke Badan Layanan Umum Daerah, yang akan memberikan kemudahan atau fleksibilitas kepada puskesmas dalam mengelola anggaran mereka. Pembentukan puskesmas BLUD dimulai dengan keluarnya Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 61 tahun 2007, Surat Edaran Mendagri No 445/1232/Keuda mengenai upaya untuk mempercepat pelaksanaan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD)) tanggal 18 September 2013, dan Surat Edaran Mendagri No 440/8130/SJ mengenai optimalisasi implementasi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang ditujukan kepada para gubernur, bupati/walikota pada tanggal 13 November 2013.

Tabel 1 Status Pusat Kesehatan Masyarakat Tahun 2014

Status	Total	%
Belum BLUD	9.462	97,8
BLUD (Penuh)	91	0,9
BLUD (Bertahap)	118	1,2
	9.671	100

Sumber: keuda.kemendagri.go.id tahun 2014 (diolah,2022)

Dari tabel 1 diatas, bisa dilihat bahwa meskipun perubahan BLUD ini

memberikan fleksibilitas untuk meningkatkan kualitas layanan, jumlah puskesmas yang melakukan perubahan di awal keluarnya peraturan ini masih terhitung sedikit. Pada tahun 2014, total puskesmas yang sudah berstatus BLUD ada 209 unit atau sekitar 2,1% dari total puskesmas keseluruhan yaitu 9.671, terdiri dari 91 dengan status penuh dan 118 dengan status bertahap. Sedangkan sisanya 9.462 puskesmas belum menerapkan BLUD. Data ini diambil berdasarkan rekapitulasi jumlah layanan kesehatan yang berstatus BLUD. Perubahan puskesmas menjadi BLUD tentu akan memberikan pengaruh terhadap operasional puskesmas. Penelitian yang dilakukan Prakoso (2014) menunjukkan bahwa perubahan instansi pemerintah menjadi BLUD akan memberikan pengaruh secara organisasional, diantaranya yaitu akan merubah struktur organisasi, norma, wewenang, perilaku, dan lingkungan. Puskesmas yang sudah berstatus BLUD akan menggunakan PPK-BLUD yang memungkinkan puskesmas untuk memakai pendapatan negara bukan pajak (PNPB) yaitu pendapatan layanan pasien, tanpa perlu menyetorkannya dulu ke kas daerah. PPK BLUD ini merupakan pola pengelolaan keuangan yang dikecualian dari aturan umum pada pengelolaan daerah. Fleksibilitas yang didapatkan dengan diterapkannya PPK – BLUD adalah keleluasaan dalam hal penerapan praktik bisnis etis untuk meningkatkan pelayanan tanpa mengejar keuntungan, dalam upaya memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa (Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 79, 2018 :3). Menurut penelitian Rawung (2016) menyebutkan bahwa kinerja puskesmas mengalami peningkatan setelah menerapkan PPK-BLUD dibandingkan sebelum diterapkannya PPK-BLUD. Dalam hal akuntansi keuangan, Puskesmas BLUD diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran, termasuk bagaimana mereka mengelola pendapatan dan belanja, manajemen kas, dan pengelolaan barang maupun jasa. BLUD melakukan perubahan dalam pencatatan keuangan dari sistem akuntansi berbasis kas menjadi berbasis akrual, serta penyusunan anggaran dari sistem tradisional menjadi berbasis kinerja. Modifikasi ini bertujuan untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan puskesmas. Penelitian (Firdausi & Pujiningsih, 2018) menyebutkan bahwa perubahan puskesmas menjadi BLUD akan memberikan dampak besar, terutama kepada bendahara selaku pengelola keuangan, karena perubahan lebih

banyak terjadi pada sistem akuntansi di organisasi. Pengubahan status puskesmas menjadi BLUD turut dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Magelang, dalam upaya meningkatkan layanan kesehatan di tingkat pertama kepada masyarakat. Berdasarkan data pada Dinas Kesehatan Kota Magelang (2020), jumlah puskesmas yang dimiliki Kota Magelang terdiri dari 5 puskesmas induk dengan 12 puskesmas pembantu yang tersebar di tiap kecamatan. Semua puskesmas induk di Kota Magelang ini sudah diklasifikasikan sebagai BLUD sejak tahun 2013. Salah satu puskesmas induk yang ada di Kota Magelang adalah Puskesmas Magelang Selatan, yang mempunyai wilayah kerja Kelurahan Tidar Utara, Kelurahan Tidar Selatan, dan Kelurahan Rejowinangun Selatan. Program P2P, Promkes, KIA/KB, Gizi, Kesling, Layanan medis dan Layanan administrasi merupakan beberapa program Puskesmas Magelang Selatan yang menggunakan akreditasi sebagai tolak ukur keberhasilan layanannya. Pada observasi awal yang dilakukan oleh penulis, Puskesmas Magelang Selatan sudah melakukan perubahan menjadi BLUD sejak 2013 berdasarkan Keputusan Walikota Magelang No. 445.4/114/112 pada tanggal 4 Desember 2013. Terdapat berbagai pencapaian yang telah dilakukan puskesmas, salah satunya yaitu menjadi Puskesmas Ramah Anak Terbaik Tingkat Nasional di tahun 2017. Penghargaan puskesmas ramah anak diberikan karena puskesmas mengedepankan pelayanan yang ramah kepada anak, baik anak yang akan berobat maupun anak sehat yang berkunjung ke puskesmas. Pencapaian ini menjadi bukti bahwa fleksibilitas pemanfaatan dana BLUD mampu direalisasikan untuk kemajuan puskesmas. Indikasi lebih lanjut tentang seberapa cepat proses pengadaan barang/jasa di BLUD adalah pengadaan mesin antrian online dalam waktu kurang dari setahun. Hal lain yang ditemukan berdasarkan wawancara yang penulis lakukan adalah sudah tidak adanya penambahan pegawai BLUD/ Pegawai Non PNS di Puskesmas Magelang Selatan. Alasan tidak adanya penambahan ini adalah karena keluarnya Peraturan Pemerintah No 49 tahun 2018 yang mengungkapkan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dilarang untuk mengangkat pegawai non-PNS dan/atau PPPK untuk mengisi jabatan ASN. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Puskesmas Magelang Selatan karena puskesmas ini memiliki pelayanan rawat inap bagi pasien bersalin dan memiliki puskesmas keliling terbanyak di Kota

Magelang yaitu sejumlah 14 unit. Selain itu, Laporan Kinerja Instansi pemerintah (LKJIP) Dinas Kesehatan Kota Magelang Tahun 2020 menunjukkan bahwa Puskesmas Magelang Selatan memiliki angka realisasi anggaran tertinggi pada program peningkatan pelayanan kesehatan BLUD dibanding 4 puskesmas induk lainnya. Dari anggaran dana sebesar 1.479.314.000, Puskesmas Magelang Selatan mampu merealisasikan dana sebesar 1.241.624.239 atau mencapai 83,93%. Angka ini membuktikan bahwa puskesmas sudah mampu memaksimalkan dana yang diterima untuk meningkatkan pelayanan dan memenuhi aspek pendukung pelayanan kesehatan. Program pelayanan BLUD ini juga dapat dilaksanakan secara maksimal karena puskesmas sudah mempunyai fleksibilitas berupa pengelolaan keuangan sendiri, sehingga mampu memenuhi sarana dan prasarana sesuai kebutuhan. Berdasarkan temuan di atas, penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut terkait pelaksanaan fleksibilitas pengelolaan keuangan BLUD di Puskesmas Magelang Selatan. Dengan demikian, penelitian ini diberi judul “Implementasi Pengelolaan Keuangan Puskesmas setelah Berstatus Menjadi BLUD (Studi Kasus di Puskesmas Magelang Selatan)”.

TELAAH LITERATUR

Implementasi

Implementasi merupakan sebuah pelaksanaan atau pengamalan rencana untuk mencapai suatu tujuan dan sasaran strategis. Menurut (Aji, 2014) ada dua macam implementasi kebijakan publik, yaitu implementasi program dan implementasi kebijakan derivatif. Implementasi dalam program dimulai dari suatu program, diikuti oleh proyek dan kemudian berlanjut ke pelaksanaan kegiatan. Organisasi sektor publik biasanya menggunakan model implementasi program tersebut. Sementara implementasi derivatif (turunan) bisa dilihat melalui program-program yang kemudian diterjemahkan ke dalam proyek dan diwujudkan ke dalam pelaksanaan kegiatan.

Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan adalah seluruh aktivitas yang berhubungan dengan kegiatan keuangan dalam upaya memperoleh sumber pendanaan, menggunakan

dana, hingga mengalokasikan dana untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Fungsi dari pengelolaan keuangan menurut Nurdiansyah dan Rahman (2019:74), yaitu sebagai perencanaan keuangan dan penganggaran, pengendalian, pemeriksaan, serta pelaporan. Penyediaan layanan kesehatan pemerintah daerah dipindahkan ke BLU dengan diberlakukannya PP No. 23 tahun 2005. Perubahan ini mengharuskan layanan kesehatan untuk mengikuti standar akuntansi keuangan yang pengelolaannya mengacu pada prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi dan efisiensi. Pertanggungjawaban keuangan juga tidak lagi kepada Departemen Kesehatan, melainkan kepada Departemen Keuangan.

Puskesmas Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)

Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Puskesmas adalah organisasi pemerintah daerah dalam bentuk unit kerja yang tanggung jawab dan kegiatan utamanya adalah memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat di wilayah kerja kecamatan. UPTD Puskesmas merupakan bagian dari Satuan Kerja Perangkat Daerah, dalam hal ini yaitu Dinas Kesehatan, sehingga pengelolaan keuangannya mengacu pada peraturan pengelolaan keuangan negara pada umumnya.

Badan Layanan Umum Daerah (BLUD)

Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2018 adalah suatu sistem yang dilaksanakan oleh unit pelaksana teknis dinas/badan daerah yang menawarkan fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan yang dikecualikan dari ketentuan pengelolaan daerah secara umum. BLUD bertujuan untuk meningkatkan pelayanan dan efisiensi anggaran, serta membantu pencapaian tujuan pemerintah daerah yang kewenangan pengelolaannya dilakukan berdasarkan delegasi oleh kepala daerah. Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 79 tahun 2018, BLUD diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan untuk meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat. Secara umum, 10 fleksibilitas yang diberikan kepada BLUD adalah sebagai berikut (BLUD, 2020):

1. Pengelolaan Pendapatan

Pendapatan BLUD masuk ke rekening kas BLUD dan dapat dikelola

langsung sepenuhnya untuk membiayai operasional BLUD sesuai rencana bisnis anggaran. Penerimaan APBD merupakan pendapatan bagi BLUD dan suatu kewajiban bagi pemda.

2. Pengelolaan Belanja

Pengelolaan belanja BLUD yang berasal dari sumber dana jasa pelayanan atau bukan APBD diberikan fleksibilitas yaitu diperbolehkan melebihi pagu anggaran yang sudah ditentukan, namun tetap disesuaikan dengan perubahan pendapatan dan masih dalam ambang batas RBA dan DPA.

3. Pengadaan Barang dan Jasa

BLUD diberikan fleksibilitas berupa pembebasan pengadaan barang dan jasa yang bersumber dari pendapatan BLUD atau bukan dana APBD. BLUD dapat mengatur sendiri pengadaan barang dan jasa dengan dasar peraturan pemerintah setempat.

4. Utang dan Piutang

BLUD dapat melakukan pinjaman/utang sehubungan dengan operasional mereka. BLUD juga diberikan kebebasan untuk mengelola piutang yang dihasilkan dari pengiriman barang, layanan, atau transaksi yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan.

5. Pengelolaan Tarif Layanan

BLUD diberikan fleksibilitas dalam menentukan besaran tarif yang disusun atas dasar perhitungan biaya per unit layanan. Pemimpin BLUD dapat menyusun tarif untuk kemudian diusulkan kepada kepala daerah.

6. Pengelolaan Pegawai (Sumber Daya Manusia)

BLUD diperbolehkan mengangkat pejabat pengelola dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja, atau yang biasa disebut dengan non PNS. Pengangkatan pegawai non PNS memiliki masa jabatan paling lama 5 tahun dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam peraturan kepala daerah setempat.

7. Kerjasama dengan Pihak Lain

BLUD dapat melakukan kerjasama dalam rangka peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanannya.

8. Pengelolaan Investasi

BLUD dapat melakukan investasi jangka pendek dengan memanfaatkan surplus dari kas yang dimiliki, sepanjang mampu meningkatkan pendapatan dan tidak mengganggu likuiditas BLUD.

9. Remunerasi

Pejabat pengelola dan pegawai BLUD diberikan remunerasi atau imbalan kerja sesuai dengan tanggungjawab dan profesionalismenya dalam bekerja. Pelaksanaan remunerasi ini harus diusulkan pemimpin BLUD kepada kepala daerah, untuk kemudian diatur dengan peraturan kepala daerah.

10. Sisa lebih perhitungan anggaran (SILPA) dan Defisit

BLUD diperbolehkan memanfaatkan SiLPA untuk memenuhi kebutuhan likuiditas dalam tahun anggaran berikutnya. Terkait dengan defisit anggaran, BLUD dapat menutupi defisit tersebut dengan menggunakan sisa anggaran di tahun sebelumnya.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, dengan tujuan untuk menyelidiki dan memahami makna yang dianggap melekat pada masalah kemanusiaan atau sosial oleh sejumlah orang atau sekelompok orang. Sesuai dengan tujuan penelitian, penelitian ini menggunakan studi kasus dengan melakukan wawancara mendalam dan penelitian berkali. Bentuk penyajian penelitian ini menggunakan jenis kualitatif deskriptif dengan maksud untuk menggambarkan informasi yang bersangkutan dan relevan yang bersumber dari Pusat Kesehatan Magelang Selatan. Penelitian ini menggunakan beberapa sumber data yang terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data dari hasil wawancara kualitatif yang mendalam dengan informan penelitian. Informan dalam penelitian ini yaitu Kepala Puskesmas Magelang Selatan yang dianggap mengetahui seluruh hal terkait puskesmas serta terlibat secara langsung dalam proses pengelolaan. Sedangkan data sekunder adalah informasi berdasarkan sumber yang sudah ada sebelumnya. Data sekunder dalam penelitian ini terdiri dari gambaran umum tentang Puskesmas Magelang Selatan

dan peraturan-peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan BLUD di Puskesmas Magelang Selatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Fleksibilitas BLUD

Analisis implementasi pengelolaan keuangan BLUD dalam penelitian ini lebih difokuskan pada aspek pengelolaan puskesmas sesuai dengan 10 fleksibilitas yang didapatkan jika menjadi BLUD, yang terdiri dari pengelolaan pendapatan puskesmas, pengelolaan belanja, proses pengadaan barang dan jasa, pengelolaan utang dan piutang, mekanisme penetapan tarif, pengelolaan pegawai (sumber daya manusia), kerjasama, investasi, remunerasi, dan pengelolaan SiLPA/deficit (BLUD, 2020). Fleksibilitas BLUD dianggap mampu memajukan kualitas pelayanan kesehatan yang cepat dan tepat, serta mudah dijangkau oleh masyarakat karena kelengkapan saran dan prasarana yang dimiliki puskesmas (Turiman, Dai, & Sari, 2021).

Pengelolaan Pendapatan

Menurut Permendagri No. 61 tahun 2017, pendapatan yang diperoleh BLUD dapat berasal dari 6 jenis pendapatan yaitu: imbalan atas jasa pelayanan, hasil kerjasama, hibah, dana APBD, dana APBN, serta lain-lain pendapatan BLUD yang sah. Pendapatan BLUD boleh dikendalikan secara keseluruhan untuk mendanai seluruh pengeluaran yang terdapat dalam Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). Pemanfaatan pendapatan yang diterima dalam Rekening Kas BLUD dapat dijalankan serta digunakan seutuhnya demi meningkatkan mutu serta kapasitas kuantitas pelayanan yang diberikan kepada publik. Salah satu perubahan pada pendapatan puskesmas BLUD adalah dana kapitasi BPJS yang langsung di transfer ke rekening puskesmas, sehingga dapat digunakan untuk menunjang operasional puskesmas. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, narasumber mengungkapkan bahwa pendapatan Puskesmas Magelang Selatan setelah menjadi BLUD terus mengalami peningkatan. Hanya saja sewaktu pandemic *Covid19* di tahun 2020-2021 lalu, pendapatan puskesmas sempat mengalami penurunan. Perubahan pada sistem pengelolaan kas ikut dirasakan Puskesmas Magelang

Selatan setelah ditetapkan menjadi BLUD. Sebelum menjadi BLUD, pendapatan puskesmas masuk ke rekening kas daerah, sehingga puskesmas tidak bisa menggunakan pendapatan secara langsung. Selain itu, dana APBD juga tidak dapat diakui sebagai pendapatan puskesmas. Setelah berubah menjadi BLUD, pengelolaan kas puskesmas menjadi lebih teratur karena puskesmas sudah memiliki rekening kas sendiri. Pendapatan yang diterima Puskesmas Magelang Selatan sebagai BLUD langsung dimasukkan ke dalam rekening kas BLUD untuk dapat dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya. Walaupun puskesmas sudah memiliki fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, pemerintah daerah tetap memiliki kewajiban untuk memberikan dana APBD yang bisa diakui sebagai pendapatan BLUD. Perubahan pola pengelolaan ini memberikan fleksibilitas bagi Puskesmas Magelang Selatan dalam rangka pengelolaan pendapatan yang lebih fleksibel, efektif, dan efisien.

Pengelolaan Belanja

BLUD memiliki keleluasaan dalam hal pengolahan belanja berupa fleksibilitas belanja melalui volume aktivitas pelayanan dengan penyesuaian terhadap transisi penerimaan yang sebelumnya telah ditetapkan secara definitif sebagaimana yang tercantum dalam ambang batas RBA dan DPA. Sebelum berubah menjadi BLUD, Puskesmas Magelang Selatan memiliki kendala di dalam proses belanja karena aturan yang mengatur dianggap kurang fleksibel. Hal ini membuat puskesmas tidak dapat melakukan pembelanjaan sesuai kebutuhan yang ada. Ketika pemerintah telah menetapkan anggaran, pusat kesehatan hanyalah pihak pelaksana yang tidak bisa melakukan perubahan terhadap rincian pengeluaran sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal tersebut menjadi penghambat dalam proses pelayanan puskesmas. Setelah penerapan BLUD, anggaran dan belanja di Puskesmas Magelang Selatan sudah sepenuhnya diatur sendiri. Puskesmas menjadi lebih mudah dalam membuat rincian belanja sesuai dengan kebutuhan saat ini. Puskesmas diperbolehkan melakukan pembelanjaan diatas ambang batas dengan izin dari pembina anggaran (BPAD). Sesuai dengan Peraturan Walikota Magelang No 17 Tahun 2021, ambang batas fleksibilitas ditetapkan dengan besaran presentase melalui pertimbangan fluktuasi kegiatan pada operasional

puskesmas. Khusus untuk biaya jasa pelayanan ditetapkan paling tinggi 60% dari pendapatan jasa layanan. Apabila pendapatan yang diperoleh melebihi anggaran belanja awal, maka puskesmas dapat menggunakan sisa lebih tersebut untuk melakukan pembelanjaan. Jadi, belanja puskesmas dikatakan boleh melebihi ambang batas asalkan pendapatan mengalami kenaikan.

Pengadaan Barang dan Jasa

Keleluasaan yang dimiliki BLUD dalam pengadaan barang dan jasa yakni dalam pengadaan barang dan jasa tidak lagi mengacu pada Peraturan Presiden tentang pengadaan barang dan/atau jasa pemerintah. Pembebasan tersebut hanya berlaku pada pengadaan yang sumbernya berasal dari imbalan jasa layanan, hibah tidak terikat, kerjasama dengan pihak lain serta pendapatan lain-lain yang sah. Sebelum melakukan perubahan menjadi BLUD, Puskesmas Magelang Selatan memiliki sarana dan prasarana yang terbatas, sehingga penggunaannya pun secara bergantian. Setelah berubah menjadi BLUD, sarana dan prasarana yang dimiliki puskesmas semakin lengkap karena kemudahan dalam pengadaan. Puskesmas lebih leluasa dalam mengelola keuangannya karena segala kebutuhan dapat dibelanjakan sendiri. Walaupun begitu, kegiatan belanja ini tetap di dalam pengawasan Dinas Kesehatan. Pengadaan mesin antrian online di Puskesmas Magelang Selatan juga merupakan bukti fleksibilitas pengelolaan barang setelah menjadi BLUD. Apabila puskesmas belum menjadi BLUD, pengadaan barang seperti mesin antrian online mungkin baru bisa direalisasikan setelah satu tahun bahkan dua tahun setelah pengajuan. Namun, karena sudah berstatus BLUD, pembelian barang dapat terealisasi lebih cepat tanpa harus menunggu bertahun-tahun. Hal ini membuktikan bahwa fleksibilitas BLUD memberikan keuntungan yaitu terjaminnya ketersediaan barang/jasa secara cepat dengan menyesuaikan kebutuhan puskesmas. Inovasi Puskesmas Magelang Selatan berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat adalah adanya ruang tunggu ramah anak yang dimiliki oleh puskesmas. Ruang tunggu ini dilengkapi dengan fasilitas bermain anak, alat mewarnai dan perpustakaan yang terpisah dari ruangan sakit. Jadi ketika ada anak yang sakit dibawa ke puskesmas oleh ibunya, anak yang sehat dibawa ke ruang tunggu agar tidak tertular menjadi sakit karena menunggu di ruang tunggu

pasien. Adanya inovasi yang dilakukan puskesmas ini membuat puskesmas mendapatkan penghargaan sebagai Puskesmas Ramah Anak Terbaik Tingkat Nasional pada tahun 2017.

Pengelolaan Utang dan Piutang

Berdasarkan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018, puskesmas yang sudah berstatus BLUD diperbolehkan melakukan utang untuk menunjang kegiatan operasionalnya. Bentuk pinjaman yang dapat dilakukan adalah pinjaman jangka pendek dan pinjaman jangka panjang (dengan persetujuan pemerintah daerah setempat). Sedangkan untuk piutang sendiri, BLUD dapat mengelolanya sehubungan dengan pengiriman barang, layanan, atau transaksi yang secara langsung maupun tidak langsung berkaitan. Sampai saat ini, Puskesmas Magelang Selatan belum mengimplementasikan fleksibilitas terkait utang dan piutang, karena belum adanya Peraturan Walikota Magelang yang mengatur tentang pelaksanaan fleksibilitas BLUD terkait utang. Selain itu, pendapatan yang diperoleh puskesmas sudah dianggap cukup untuk membiayai operasional puskesmas, sehingga belum membutuhkan tambahan dana yang bersumber dari utang.

Mekanisme Penetapan Tarif

BLUD diberikan keleluasaan dalam hal mengelola tarif pelayanan. Keleluasaan tersebut berupa BLUD boleh memungut biaya atas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pada penelitian ini, penulis menemukan hasil bahwa penetapan tarif di Puskesmas Magelang Selatan sudah ditentukan oleh Peraturan Kepala Daerah, dalam hal ini adalah Walikota Magelang. Hal ini berbeda dengan keadaan sebelum menjadi BLUD, dimana tarif layanan puskesmas masih ditetapkan dengan Peraturan Daerah (Perda). Puskesmas Magelang Selatan saat ini memasang tarif layanan sesuai dengan Peraturan Walikota Magelang No 1 Tahun 2020 yang merupakan perubahan atas Peraturan Walikota Magelang No 42 Tahun 2018. Tarif ini diberlakukan untuk retribusi layanan umum pada BLUD unit kerja puskesmas pada Dinas Kesehatan Kota Magelang. Puskesmas Magelang Selatan sebagai BLUD diperbolehkan untuk mengajukan perubahan

atas tarif layanan kepada kepala daerah sesuai dengan Permendagri No 79 tahun 2018. Meskipun demikian, hingga saat ini Puskesmas Magelang Selatan belum pernah mengajukan perubahan tarif layanan dan masih menggunakan tarif layanan sesuai peraturan Walikota Magelang yang berlaku.

Pengelolaan pegawai (Sumber Daya Manusia)

Kemampuan sumber daya manusia menjadi suatu hal yang tidak terlepas dari adanya perubahan Puskesmas menjadi BLUD. Hal ini karena kompetensi SDM sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan keuangan BLUD. Fleksibelitas BLUD yang dijabarkan dalam Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 terkait hal ini adalah kesempatan yang diberikan kepada Puskesmas BLUD untuk mengangkat pejabat pengelola dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja, atau yang biasa disebut dengan non PNS. Pegawai BLUD diangkat sesuai dengan kebutuhan masing-masing puskesmas, keahlian di bidang yang diinginkan, profesionalisme, serta kemampuan di dalam mengelola keuangan. Pada penelitian Rahmiyati, Irianto, Riyanto, & Rizkiyanti (2020) menunjukkan bahwa puskesmas mengalami penambahan sumber daya manusia setelah puskesmas menjadi BLUD sebanyak 26 orang dari tahun 2016-2018, yang mana sebelum BLUD hanya mempunyai 1 bendahara yang bertanggung jawab terhadap administrasi puskesmas. Puskesmas Magelang Selatan sudah tidak melakukan penambahan SDM setelah adanya peraturan yang mengatur tentang larangan penambahan pegawai non-ASN. Dalam Peraturan Pemerintah No 49 tahun 2018 dijelaskan bahwa Pejabat Pembina Kepegawaian tidak diperbolehkan untuk mengangkat pegawai non-PNS dan/atau PPPK untuk menempati posisi ASN. Saat ini, Puskesmas Magelang Selatan hanya memiliki pegawai yang berstatus P3K, PPK, dan ASN, yang terdiri dari 2 dokter umum, 1 dokter gigi, 3 bidan, 10 perawat, 1 tenaga kesehatan lingkungan, 2 tenaga gizi, 1 keterampilan fisik, 1 keteknisian medis, 3 tenaga teknis kefarmasian, dan 8 tenaga penunjang kesehatan (Dinas Kesehatan Kota Magelang:2020). Menurut Surat Menteri PANRB No. B/997/M.SM.01.00/2019, pada masa transisi pengaturan terkait pengangkatan pegawai non-ASN pada BLU/BLUD, pimpinan BLU/BLUD masih dimungkinkan mengangkat pegawai non-ASN dengan persetujuan menteri PANRB. Namun,

Puskesmas Magelang Selatan sendiri memutuskan untuk tidak melakukan penambahan karena dirasa pegawai yang ada saat ini sudah memadai untuk operasional puskesmas. Dalam rangka memberikan pemahaman terkait PPK-BLUD, perlu adanya pelatihan kepada pegawai seperti yang diungkapkan pada penelitian (Mawarni et al., 2020) sebagai berikut:

- a Instruksi teknis untuk implementasi dan persiapan PPK-BLUD,
- b Pelatihan untuk penyusunan rencana strategi bisnis puskesmas dan rencana bisnis anggaran,
- c Pelatihan dalam strategi manajemen biaya unit dan remunerasi,
- d Manajemen pada puskesmas
- e Pelatihan akreditasi untuk Sumber Daya Manusia terkait dengan manajemen BLUD
- f Pendampingan akreditasi pokja admen

Pada puskesmas Magelang Selatan sendiri, pelatihan terhadap SDM terkait pengelolaan BLUD dilakukan dalam lingkup puskesmas. Selain itu, SDM di puskesmas juga mengikuti pembinaan dari BPKP (Badan Pembina Keuangan Pemerintah) yang diselenggarakan secara konsisten oleh pemerintah Kota Magelang untuk meningkatkan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintah Kota Magelang.

Kerjasama

Puskesmas sebagai BLUD diberikan fleksibilitas yaitu boleh bekerjasama dengan pihak lain yang diacukan pada prinsip efektivitas, ekonomi, efisiensi serta dapat menguntungkan kedua belah pihak. Terkait implementasi fleksibilitas kerjasama, Puskesmas Magelang Selatan sudah menerapkan kerja sama dengan BPJS. Kerja sama ini memberikan pengaruh terhadap puskesmas karena dana kapitasi dari BPJS yang langsung ditransfer ke rekening puskesmas diakui sebagai pendapatan dari FKTP. Dana kapitasi ini dapat digunakan seluruhnya untuk meningkatkan pelayanan kesehatan dan membiayai seluruh kegiatan yang berhubungan dengan operasional puskesmas. Di wilayah kerja Puskesmas Magelang Selatan, kerja sama di bidang operasional juga dilakukan dalam konteks promotif kesehatan

masyarakat dan inisiatif pencegahan. Pusat Kesehatan Masyarakat diMagelang Selatan bekerjasama dengan pemasok produk dan layanan untuk memperoleh sarana dan prasarana. Pengaruh yang dirasakan dari adanya kerjasama ini yaitu pengadaan akan barang/jasa menjadi lebih cepat untuk direalisasikan.

Pengelolaan Investasi

BLUD diberikan keleluasaan dalam hal mengelola investasi jangka pendek, sepanjang dapat meningkatkan pendapatan serta pelayanan kepada masyarakat. Puskesmas Magelang Selatan sampai sekarang masih belum menerapkan fleksibilitas investasi, dikarenakan BLUD Puskesmas Magelang Selatan masih belajar dalam menerapkan PPK-BLUD, sehingga perlu merencanakan pendapatan dan pengeluaran untuk tahun berikutnya agar mampu menghasilkan surplus kas dalam jangka pendek. Belum adanya peraturan pemerintah yang mengatur mengenai hal ini juga menjadi alasan belum terlaksananya investasi oleh puskesmas.

Remunerasi

Berdasarkan Permendagri No 79 tahun 2018, Remunerasi adalah imbalan kerja yang dibayarkan kepada pejabat manajemen dan karyawan dalam bentuk gaji pokok, tunjangan, bonus, insentif, dan upah pesangon. Fleksibilitas ini diatur dengan peraturan kepala daerah berdasarkan usulan dari pimpinan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, hingga saat ini Puskesmas Magelang selatan belum menerapkan sistem remunerasi dalam bentuk seperti reward, bonus dan sebagainya. Hal ini karena belum adanya peraturan dari pemerintah setempat (Walikota Magelang) yang mengatur tentang penerapan fleksibilitas terkait remunerasi ini, sehingga Puskesmas sebagai BLUD belum bisa menjalankan fleksibilitas tersebut. Puskesmas Magelang Selatan menggunakan sistem penggajian berdasarkan golongan bagi PNS dan sistem gaji nilai kontrak untuk karyawan yang memiliki perjanjian kontrak. Gaji yang diperoleh kemudian ditambah dengan tunjangan kinerja dan jasa pelayanan. Sistem penggajian berdasarkan jasa pelayanan dan tunjangan kinerja lebih menguntungkan karena memiliki pembayaran utuh yang lebih tinggi dibandingkan dengan sistem

remunerasi. Pada sistem remunerasi, pembayaran kepada pegawai disesuaikan dengan pendapatan BLUD. Sehingga jika pendapatan BLUD tinggi, maka pembayaran kepada pegawai pun juga besar. Akan tetapi jika pendapatan BLUD menurun, pembayaran kepada pegawai juga akan mengalami penurunan.

Pengelolaan Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) dan Defisit Anggaran

BLUD memiliki keleluasaan berupa pengelolaan SILPA, yang merupakan kesenjangan antara pendapatan yang diterima dan pengeluaran yang harus dibayar oleh BLUD dalam kurun waktu 1 tahun anggaran. Puskesmas Magelang Selatan sudah mengimplementasikan penggunaan SILPA ini untuk operasional puskesmas. Surplus dari anggaran BLUD Puskesmas Magelang Selatan yang telah direncanakan dan belum terserap, dapat digunakan untuk tahun anggaran berikutnya. Puskesmas diberikan fleksibilitas dalam menggunakan SiLPA untuk membiayai program dan kegiatan yang memenuhi kriteria sesuai peraturan yang berlaku. Sedangkan berkaitan dengan defisit, pembiayaan yang dilakukan puskesmas untuk menutupi defisit tersebut dapat berasal dari SiLPA tahun anggaran sebelumnya. Dari pembahasan diatas, dapat kita rekapitulasikan penerapan fleksibilitas di Puskesmas Magelang Selatan. Sesuai tabel 2, dapat dilihat bahwa puskesmas sudah menerapkan 5 dari 10 fleksibilitas yang diberikan atas perubahannya menjadi BLUD. Serta ada satu fleksibilitas yang sudah tidak diterapkan.

Tabel 2 Rekapitulasi Implementasi Fleksibilitas BLUD di Puskesmas Magelang Selatan

FLEKSIBILITAS	Implementasi		Keterangan
	Sudah	Belum	
Pengelolaan Pendapatan	√		
Pengelolaan Belanja	√		
Proses Pengadaan Barang dan jasa	√		
Pengelolaan Utang dan Piutang		√	
Pengelolaan Tarif Layanan		√	
Pengelolaan Pegawai (Sumber Daya Manusia)		√	Sudah tidak diterapkan
Kerjasama dengan Pihak Lain	√		
Pengelolaan Investasi		√	
Remunerasi		√	
Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) dan Defisit	√		

Sumber: Permendagri No. 79 Tahun 2018 (diolah,2022)

Penyusunan Akuntansi, Pelaporan dan Pertanggungjawaban

Perubahan puskesmas menjadi BLUD sangat berpengaruh terhadap perubahan di bidang akuntansi. Puskesmas yang sudah berganti status menjadi BLUD menggunakan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD), dimana puskesmas harus mendapat dukungan dari pemerintah daerah di wilayah kerjanya. Pengakuan, beban, aset, kewajiban, dan dana ekuitas, serta catatan atas laporan keuangan puskesmas dilakukan dengan berbasis akrual. Untuk memudahkan dalam pengecekan maupun transparansi dalam penggunaan dana puskesmas, semua pendapatan dan beban harus didokumentasikan secara real time (Ayuningtyas & Pujiningsih, 2019). Pada penelitian ini, penulis menemukan bahwa sebelum menjadi BLUD, puskesmas tidak membuat laporan keuangan secara jelas. Puskesmas sebagai pihak pelaksana hanya menyerahkan setiap nota pembelian kepada Dinas Kesehatan. Sehingga untuk laporan keuangan dibuat oleh dinas kesehatan. Setelah berubah menjadi BLUD, puskesmas membuat laporan keuangan sejak penerimaan dana anggaran sampai dengan penggunaannya. Puskesmas juga sudah memiliki *Standart Operational Procedur (SOP)* terkait tata kelola keuangan yang diberi nama Sisdur Keuangan, yang sudah baku dan tertulis sehingga dapat menjadi pedoman dalam pengelolaan keuangan. Perubahan ini membuat pelaporan puskesmas menjadi lebih teratur sehingga dapat diketahui kinerja puskesmas di setiap periode. Laporan keuangan yang harus disusun oleh Puskesmas BLUD terdiri dari Laporan Posisi Keuangan (Neraca), Laporan Arus Kas, Laporan Perubahan Ekuitas, Laporan Operasional (LO), Laporan Realisasi Anggaran (LRA), Laporan Perubahan Saldo Anggaran Lebih, dan Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK).

Perbedaan Pengelolaan Keuangan Puskesmas Sebelum Dan Sesudah BLUD

Berdasarkan hasil penelitian, perbedaan sebelum dan sesudah BLUD secara umum sama dengan yang ditemukan pada penelitian (Libriyan, 2019), yaitu sebagai berikut:

Sebelum BLUD:

- 1) Penegasan Jaminan Kesehatan Nasional tentang dana kapitasi berdasarkan pada Perpres.
- 2) Puskesmas tidak memiliki rekening kas sendiri. Dinas Kesehatan bertanggung jawab atas penggunaan dana puskesmas, sehingga keterlibatan dalam rekening kas berlangsung di Dinas Kesehatan.
- 3) Pelaporan keuangan Puskesmas ikut di badan keuangan daerah, sehingga semua pendapatan yang diterima puskesmas harus disetor terlebih dahulu ke kas daerah.
- 4) Puskesmas hanya bertanggung jawab untuk melaksanakan anggaran sehingga fungsi tata kelola keuangan belum sepenuhnya dijalankan.
- 5) Setiap kali ada perubahan anggaran, puskesmas harus menunggu penyesuaian yang diajukan oleh pemerintah daerah untuk mendapat persetujuan DPR.

Sesudah BLUD:

- 1) Landasan hukum bagi BLUD Puskesmas adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 tahun 2018, Permenkes No. 75 tahun 2014, serta peraturan kepala daerah.
- 2) Puskesmas yang berstatus BLUD memiliki rekening sendiri dan dapat digunakan untuk bertransaksi, tanpa perlu disetor ke kas daerah terlebih dahulu.
- 3) Puskesmas tidak lagi melakukan penyetoran ke kas daerah, oleh karena itu puskesmas bertugas mengelola keuangannya sendiri.
- 4) Puskesmas melaksanakan tugasnya untuk mengelola keuangan yang sepenuhnya terkendali dan otonom. Puskesmas kini lebih mudah dalam mengatur keuangannya, terutama dalam hal penggunaan dana berkat perubahan menjadi BLUD.
- 5) Tanpa harus sampai ke pemerintah daerah, puskesmas dapat mengubah alokasi anggaran sesuai kebutuhan dengan persetujuan Kepala BLUD (dalam hal ini Kepala Puskesmas

SIMPULAN

Berdasarkan hasil yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa Puskesmas Magelang Selatan diterapkan menjadi BLUD pada 4 Desember 2013 dan mulai efektif menerapkan PPK-BLUD pada tahun 2014. Perubahan Puskesmas Magelang Selatan menjadi BLUD terbukti memberikan dampak yang signifikan terhadap pengelolaan keuangan puskesmas. Puskesmas mampu memaksimalkan pendapatan yang diperoleh untuk menunjang pelayanan kepada masyarakat dalam pemenuhan sarana dan prasarana. Berkaitan dengan fleksibilitas dalam PPK-BLUD, Puskesmas sudah melakukan 5 fleksibilitas pengelolaan keuangan. Fleksibilitas sesuai Permendagri No. 79 Tahun 2018 yang belum diterapkan oleh puskesmas, yaitu sistem remunerasi, penetapan tarif sendiri, pengelolaan utang dan piutang untuk kebutuhan operasional, dan kegiatan investasi. Selain itu, dengan mengacu pada peraturan pemerintah terkait, penambahan sumber daya manusia non-ASN telah dihilangkan. Terkait dengan pertanggungjawaban keuangan, puskesmas melakukan pelaporan kepada Departemen Keuangan dan tidak lagi kepada Departemen Kesehatan. Dalam Implementasi fleksibilitas pengelolaan keuangan BLUD, puskesmas memiliki kendala berkaitan dengan regulasi yang ada. Masih ada beberapa fleksibilitas yang belum diatur oleh Pemerintah Kota Magelang membuat puskesmas tidak dapat mengimplementasikan fleksibilitas BLUD secara maksimal. Belum adanya aturan terkait pelaksanaan fleksibilitas ini bisa jadi karena banyaknya hal yang menjadi pertimbangan dari pemerintah. Hal ini mengarah pada kesimpulan bahwa selain mengacu pada Permendagri No. 79 Tahun 2018, masih harus ada regulasi dari pemerintah daerah yang mengatur tentang implementasi fleksibilitas BLUD

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah diuraikan, maka saran yang dapat penulis berikan kepada peneliti selanjutnya adalah agar melakukan penelitian lebih dalam tentang implementasi pengelolaan BLUD dan tidak hanya dari segi fleksibilitasnya saja. Peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian dengan objek lebih dari satu puskesmas, sehingga dapat dilihat persamaan serta perbedaan terkait implementasi pengelolaan keuangan BLUD. Saran peneliti kepada Pemerintah Kota Magelang, dalam hal ini yaitu Dinas Kesehatan Kota Magelang agar melakukan evaluasi terhadap peraturan yang mengatur penyelenggaraan

fleksibilitas BLUD di Kota Magelang. Evaluasi terhadap pelaksanaan 10 fleksibilitas BLUD ini diperlukan mengingat perubahan puskesmas induk di Kota Magelang menjadi BLUD sudah hampir 9 tahun, namun belum sepenuhnya fleksibilitas yang diungkapkan di Permendagri No 79 tahun 2018 dapat dilaksanakan. Dinas kesehatan sebagai perumus kebijakan di bidang kesehatan harus memastikan pelaksanaan BLUD puskesmas dapat dilakukan seefektif mungkin, sehingga tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dapat tercapai. Peninjauan kepada puskesmas juga perlu dilakukan oleh pemerintah daerah guna melihat sejauh mana puskesmas mampu menerapkan BLUD dengan mempertimbangkan fasilitas dan sumber daya yang tersedia.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, D. S. (2014). Implementasi Kebijakan Jampersal di Kota Yogyakarta Tahun 2013. . *Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Ayuningtyas, N., & Pujiningsih, S. (2019). Perubahan Organisasi Puskesmas dan Peran Akuntansi dalam Perspektif Teori Institusional. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 5(3), 190–202. <https://doi.org/10.17977/um004v5i32019p190>
- BLUD. (2020, September 15). *10 Fleksibilitas Badan Layanan Umum Daerah*. Diambil kembali dari blud.co.id: <http://blud.co.id/wp/10-fleksibilitas-badan-layanan-umum-daerah/> (diakses 15 juli 2022)
- Dinas Kesehatan Kota Magelang. (2020). Profil Kesehatan Kota Magelang Tahun 2019. Magelang: Dinas Kesehatan Kota Magelang
- Dinas Kesehatan Kota Magelang. (2020). Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) Dinas Kesehatan Kota Magelang Tahun 2020. Magelang: Dinas Kesehatan Kota Magelang
- Firdausi, R. Y., & Pujiningsih, S. (2018). Pemaknaan Perubahan Puskesmas X Menuju Badan Layanan Umum Daerah (Blud) Dalam Aspek Layanan Dan Akuntansi. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 5(1), 92–107. <https://doi.org/10.17977/um004v5i12018p092>

- Libriyan, H. A. (2019). Pengaruh Implementasi Badan Layanan Umum Daerah pada sistem Pengelolaan Keuangan dan Analisis Kinerja Keuangan dengan Pendekatan Value for Money Puskesmas.
- Mawarni, E. A., Wuryani, E., Akuntansi, J., Ekonomi, F., & Surabaya, U. N. (2020). *ANALISIS KINERJA PUSKESMAS YANG MENERAPKAN POLA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH (PPK-BLUD) (Studi pada Puskesmas Krian Kabupaten Sidoarjo)* (Vol. 09, Issue 01). <http://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa>
- Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah. Jakarta.
- Nurdiansyah, E. (2016, November). Keterbukaan Informasi Publik Sebagai Upaya Mewujudkan Transparansi Bagi Masyarakat. *Jurnal Bhinneka Tunggal Ika*, 3, 149.
- Pemerintah Kota Magelang. (2020). Peraturan Walikota Magelang No 1 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Walikota Magelang No 42 Tahun 2018 tentang Tarif Pelayanan Kesehatan pada Badan Layanan Umum Daerah Unit Kerja Pusat Kesehatan Masyarakat pada Dinas Kesehatan Kota Magelang. Magelang: Pemerintah Kota Magelang
- Prakoso, C. T. (2014). Eksistensi Badan Layanan Umum Ditinjau dari Perspektif New Institutional dan Principal Agent Theory. *eJournal Administratif Reform*.
- Rahmiyati, A. L., Irianto, G., Riyanto, A., & Rizkiyanti, H. D. (2020). Evaluasi Pola Pengelolaan Keuangan setelah Penerapan BLUD di Puskesmas Soreang Kabupaten Bandung. *PIN-LITAMAS*, 2.
- Rawung, L. C. (2016). Evaluasi Kinerja Puskesmas yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (Studi pada Puskesmas BLUD Kota Balikpapan).

Turiman, Dai, R. M., & Sari, D. S. (2021, Agustus). Implementasi Kebijakan Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) di Puskesmas Ketapang di Kabupaten Bandung. *4(2)*, 87-103.