



Analisis Strategi UPTD Puskesmas dengan Status BLUD di Kabupaten Jember Menggunakan Pendekatan Matrik SPACE

Analysis of the UPTD Strategy for Community Health Centers with BLUD Status in Jember District Using the SPACE Matrix Approach

Heruddin^{1*}, Ika Barokah Suryaningsih², Iwan Dewanto³

¹ Program Studi Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Jember

² Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

³ Program Kedokteran Gigi, Fakultas Kedokteran Gigi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRACT

The change of status of 50 Puskesmas to BLUD in Jember Regency, where each Puskesmas has a different background, some being internally strong and others weak, but on the other hand, there are standard requirements that must be achieved as a consequence of the Puskesmas' status change to BLUD, thus requiring strategies from the Puskesmas to achieve this goal. The purpose of this research is to analyze the strategy of UPTD Puskesmas with BLUD status in Jember Regency using the SPACE matrix approach. This research is a descriptive quantitative study. Data processing and analysis were conducted using quantitative analysis, with data collection done cross-sectionally. The sample size of 4 Puskesmas was selected using purposive sampling. Data collection techniques included questionnaires, validated through focus group discussions (FGD), and partly using existing secondary data at the Puskesmas. The analysis of the SPACE matrix shows that Puskesmas with weak internal strength are in the competitive quadrant, while Puskesmas with strong internal strength are in the aggressive quadrant. The organizational effectiveness, measured by aspects of financial performance and service delivery, shows good indicators. These results are influenced by each Puskesmas' strategy, thus requiring the implementation of clear, measurable, and achievable strategies according to an organization's capabilities..

ABSTRAK

Perubahan status 50 Puskesmas menjadi BLUD di Kabupaten Jember dimana setiap Puskesmas mempunyai latar belakang yang berbeda beda, ada yang secara kekuatan internal kuat dan ada yang lemah tetapi di sisi lain ada standar-standar yang berlaku sama untuk semua Puskesmas yang harus dicapai sebagai konsekuensi perubahan status Puskesmas menjadi BLUD sehingga dibutuhkan strategi dari Puskesmas untuk mencapai tujuan tersebut. tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi UPTD Puskesmas dengan status BLUD di Kabupaten Jember menggunakan pendekatan matrik SPACE. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan Analisa kuantitatif, pengumpulan data dilakukan secara cross sectional. Besar sampel 4 Puskesmas yang dipilih menggunakan Teknik purposive sampling. Teknik pengambilan data dengan instrument kuesioner dan divalidasi dengan cara fokus group diskusi (FGD) dan sebagian menggunakan data sekunder yang ada di Puskesmas. Hasil analisis matrik SPACE menunjukkan bahwa Puskesmas dengan kekuatan internal yang lemah berada pada kuadran kompetitif sedangkan Puskesmas dengan kekuatan internal yang kuat berada pada kuadran agresif dan efektivitas organisasi yang diukur berdasarkan aspek kinerja keuangan dan aspek kinerja pelayanan menunjukkan indikator yang baik. Hasil capaian ini dipengaruhi oleh strategi masing-masing Puskesmas sehingga perlu penerapan strategi yang jelas, terukur dan dapat dicapai sesuai kemampuan sebuah organisasi.

Keywords: strategy analysis, BLUD community health center, SPACE matrix

Kata Kunci : analisis strategi, Puskesmas BLUD, matrik SPACE

Correspondence : Heruddin

Email : heruuddin@yahoo.co.id

• Received 12 Juli 2024 • Accepted 17 Desember 2024 • Published 31 Desember 2024

• p - ISSN : 2088-7612 • e - ISSN : 2548-8538 • DOI: <https://doi.org/10.25311/keskom.Vol10.Iss3.1913>

Copyright ©2017. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial used, distribution and reproduction in any medium

PENDAHULUAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) memberikan peluang bagi Puskesmas untuk menerapkan BLUD.¹ Untuk menjadi Puskesmas BLUD harus memenuhi tiga persyaratan yaitu persyaratan substantif, teknis dan administratif. Perubahan status menjadi BLUD akan memberikan fleksibilitas atau keleluasaan dalam pola pengelolaan keuangan dengan menerapkan praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat tanpa mencari keuntungan.²

Berdasarkan teori *Resource-based view* menyatakan bahwa sukses tidaknya sebuah perusahaan akan sangat ditentukan oleh kekuatan dan kelemahan yang ada dalam internal perusahaan. Perusahaan yang memiliki kondisi internal yang kuat memiliki potensi untuk mencapai kinerja yang lebih baik begitu pula sebaliknya yang mempunyai kelemahan internal dapat menghambat kinerja perusahaan.³ Supaya pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan dapat dipertahankan memerlukan fondasi yang kuat dari sisi keuangan.⁴

Awal bulan Januari Tahun 2023 dikeluarkan Surat Keputusan Bupati Jember Nomor : 188.45/81/I.12/2023 yang memutuskan Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pusat Kesehatan Masyarakat di Kabupaten Jember.⁵ Hal ini menjadi tantangan bagi semua Puskesmas untuk mencapai tujuan ideal dari BLUD sebagai konsekuensi perubahan status menjadi Puskesmas menjadi BLUD. Ini karena kondisi awal 50 Puskesmas menjadi BLUD di tahun 2023 masing-masing Puskesmas mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, ada yang secara kekuatan internal kuat tetapi ada juga yang mempunyai kondisi yang secara internal lemah dilihat dari sudut pandang kekuatan finansial dan Penilaian Kinerja Puskesmas. Puskesmas membutuhkan sebuah strategi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif sehingga keberlangsungan organisasi dapat dipertahankan bahkan dapat berkembang kearah yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan Teori *Diagnosing Organization System Model (DOSM)* bahwa untuk mencapai efektivitas organisasi maka harus menerapkan strategi yang jelas, terukur dan dapat dapat dicapai sesuai kemampuan organisasi.⁶

Manajemen strategi merupakan salah satu hal yang penting dalam pengelolaan sebuah

organisasi, termasuk Puskesmas. Manajemen strategi dapat membantu meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal ini sesuai dengan penelitian Fadilla Dalimunthe et al. (2023) bahwa manajemen strategis memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan di Puskesmas.⁷ Manajemen strategi yang dipakai untuk melihat dari sudut pandang keuangan dan non keuangan adalah matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*).⁸

Berdasarkan latar belakang masalah serta temuan penelitian sebelumnya maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi UPTD Puskesmas dengan status BLUD di Kabupaten Jember menggunakan pendekatan matrik SPACE.

METODE

Berdasarkan lingkup masalah, Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Pengolahan dan analisis dilakukan dengan Analisa kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis strategi UPTD Puskesmas dengan status BLUD di Kabupaten Jember menggunakan pendekatan matrik SPACE. Pengumpulan data dilakukan secara *cross sectional*. Penelitian dilakukan di 4 Puskesmas di kabupaten Jember (Puskesmas Kencong, Wuluhan, Nogosari dan Gladak pakem) dengan menggunakan *non probability* dengan *Teknik purposive sampling* dengan kriteria sampel 2 Puskesmas dengan jumlah kepesertaan BPJS masuk dalam kategori cluster tinggi dengan nilai Penilaian Kinerja Puskesmas (PKP) kategori baik dan 2 Puskesmas dengan jumlah kepesertaan BPJS masuk dalam kategori cluster rendah dengan nilai Penilaian Kinerja Puskesmas (PKP) kategori rendah pada Tanggal 29 Juni bulan 5 Juli Tahun 2024. Responden dalam penelitian ini adalah pimpinan BLUD, Pejabat Keuangan, Pejabat Teknis, Penanggung Jawab UKM, Penanggung Jawab UKP, Penanggung Jawab Mutu, Penanggung Jawab Jejaring dan Jaringan, Bendahara Penerima dan Bendahara Pengeluaran Puskesmas. Pengumpulan data primer dilaksanakan dengan menggunakan instrument kuesioner dan data sekunder dari hasil laporan keuangan dan mutu Puskesmas. Hasil pengisian kuesioner divalidasi dengan *focus Group Discussion (FGD)* dan di analisis dengan pendekatan matrik SPACE. Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel anteseden *internal factor evaluation (IFE)* dan *external factor evaluation (EFE)*, variabel independent yaitu pendekatan strategi matrik SPACE dan variabel

dependent yaitu efektivitas organisasi meliputi aspek kinerja keuangan (Likuiditas, efisiensi, efektivitas dan tingkat kemandirian) dan aspek pelayanan yaitu kepuasan masyarakat. Penelitian ini telah mendapat kelayakan melalui *ethical review* dengan nomor 2538/UN25.8/KEPK/DL/2024.

HASIL

Gambaran *Internal Factor Evaluation (IFE)* yang meliputi kekuatan dan kelemahan dan *External Factor Evaluation (EFE)* yang meliputi peluang dan ancaman. Berdasarkan hasil matrik *IFE* Puskesmas dengan kategori dengan jumlah kepesertaan BPJS rendah dan nilai PKP rendah yaitu Puskesmas Gladak Pakem dan Nogosari mempunyai nilai 2,35185 dan 2,33333 dan matrik *EFE* dengan nilai 2,57143 dan 2,51613. Puskesmas dengan kategori dengan jumlah kepesertaan BPJS tinggi dan nilai PKP baik yaitu Puskesmas Kencong dan Wuluhan nilai hasil matrik *IFE* masing-masing 2,91228 dan 2,62069 dan nilai matrik *EFE* yaitu 2,52381 dan 2,50847. Menurut David (2016), berapapun jumlah tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5.⁸

Analisis berdasarkan matrik *SPACE* meliputi empat variabel yaitu kekuatan keuangan

(FS), kekuatan industry (IS), stabilitas lingkungan (ES) dan keunggulan kompetitif (CA). Analisis hasil pada Puskesmas dengan kategori dengan jumlah kepesertaan BPJS rendah dan nilai PKP rendah yaitu Puskesmas Gladak Pakem dan Nogosari serta Puskesmas dengan kategori dengan jumlah kepesertaan BPJS tinggi dan nilai PKP baik yaitu Puskesmas Kencong dan wuluhan. Berdasarkan Tabel 1 dan Gambar 1 dibawah ini hasil dari matrik *SPACE* Puskesmas Gladak Pakem, diketahui bahwa koordinat vektor arah pada sumbu x sebesar 1,8, dan pada sumbu y sebesar - 0,6 sedangkan Puskesmas Nogosari pada gambar 2 menunjukkan koordinat vektor arah pada sumbu x sebesar 1 dan pada sumbu y sebesar - 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Puskesmas Gladak Pakem dan Nogosari berada pada kuadran kompetitif. Pada Puskesmas Kencong berdasarkan Tabel 1 dan Gambar 3 hasil matrik *SPACE* dibawah ini, diketahui bahwa koordinat vektor arah pada sumbu x sebesar 4, dan pada sumbu y sebesar 2,3 sedangkan Puskesmas Wuluhan pada gambar 4 menunjukkan koordinat vektor arah pada sumbu x sebesar 2,8 dan pada sumbu y sebesar 0,3. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Puskesmas Kencong dan Wuluhan berada pada kuadran Agresif.

Tabel 1 Matrik SPACE

Variabel Matrik SPACE	Nilai			
	Gladak Pakem	Nogosari	Kencong	Wuluhan
Kekuatan Keuangan (FS)				
- Likuiditas / Cash Flow baik	3	3	6	5
- Tagihan Piutang Lancar	5	4	6	4
- Ada sisa silpa sebagai modal awal BLUD	1	1	1	2
Jumlah	9	8	13	11
Kekuatan Industri (IS)				
- Potensi keuntungan meningkat	5	5	6	5
- Potensi pertumbuhan meningkat	5	5	6	5
- Stabilitas finansial BLUD	4	4	6	5
- Pemanfaatan sumber daya (keuangan, SDM, dan teknologi)	6	4	6	5
- Kemudahan masuk ke pasar industry layanan Kesehatan	5	4	6	5
Jumlah	25	22	30	25
Keunggulan bersaing (CA)				
- Pangsa Pasar (seberapa besar bagian pasar yang dikuasai oleh Puskesmas)	- 4	- 3	- 2	- 2
- Pelayanan kesehatan yang baik dan cepat pada konsumen	- 2	- 3	- 2	- 2
- Ada Peningkatan Inovasi pelayanan	- 2	- 3	- 2	- 2
- ada peningkatan Kepuasan dan Loyalitas pasien (kunjungan pasien meningkat)	- 3	- 3	- 2	- 3

- kemampuan pengendalian pada pemasok Obat dan BMHP	- 5	- 5	- 2	- 2
Jumlah	- 16	- 17	- 10	- 11
Stabilitas lingkungan (ES)				
- Perubahan teknologi	- 2	- 3	- 2	- 2
- Daya beli menurun karena inflasi meningkat	- 2	- 3	- 2	- 3
- Keragaman permintaan pasien meningkat	- 6	- 5	- 2	- 4
- Persaingan Tarif / harga dengan Pihak FKTP Swasta	- 4	- 4	- 2	- 4
- Hambatan dalam memasuki pasar layanan Kesehatan di wilayah kerja puskesmas	- 2	- 2	- 2	- 4
- Tekanan persaingan diantara FKTP di wilayah kerja Puskesmas	- 6	- 3	- 2	- 3
Jumlah	-22	- 20	- 12	- 20

Kesimpulan

Puskesmas Gladak Pakem

Rata-rata FS adalah $9 \div 3 = 3$
 Rata-rata IS adalah $25 \div 5 = 5$
 Rata-rata CA adalah $-16 \div 5 = -3,2$
 Rata-rata ES adalah $-22 \div 6 = -3,6$
 Sumbu x: $-3,2 + 5 = 1,8$
 Sumbu y: $-3,6 + 3 = -0,6$

Puskesmas Nogosari

Rata-rata FS adalah $8 \div 3 = 2,6$
 Rata-rata IS adalah $22 \div 5 = 4,4$
 Rata-rata CA adalah $-17 \div 5 = -3,4$
 Rata-rata ES adalah $-20 \div 6 = -3,3$
 Sumbu x: $-3,4 + 4,4 = 1$
 Sumbu y: $-3,3 + 2,6 = -0,7$

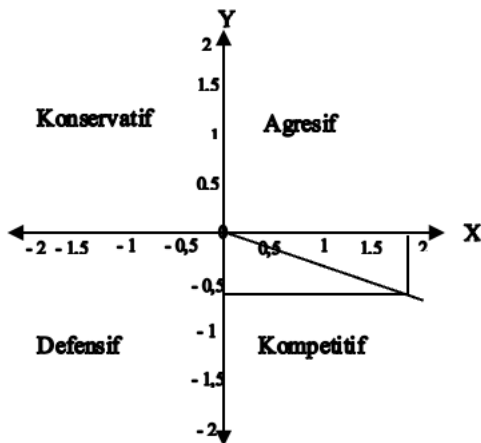
Puskesmas Kencong

Rata-rata FS adalah $13 \div 3 = 4,3$
 Rata-rata IS adalah $30 \div 5 = 6$
 Rata-rata CA adalah $-10 \div 5 = -2$
 Rata-rata ES adalah $-12 \div 6 = -2$
 Sumbu x: $-2 + 6 = 4$
 Sumbu y: $-2 + 4,3 = 2,3$

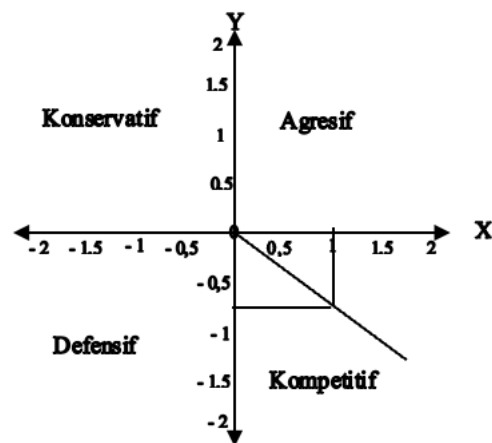
Puskesmas Wuluhan

Rata-rata FS adalah $11 \div 3 = 3,6$
 Rata-rata IS adalah $25 \div 5 = 5$
 Rata-rata CA adalah $-11 \div 5 = -2,2$
 Rata-rata ES adalah $-20 \div 6 = -3,3$
 Sumbu x: $-2,2 + 5 = 2,8$
 Sumbu y: $-3,3 + 3,6 = 0,3$

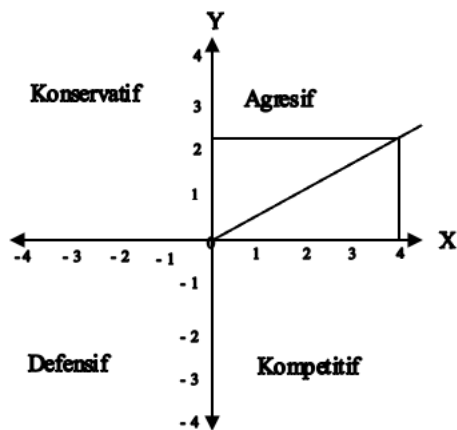
Berikut hasil matrik SPACE yang disajikan pada gambar dibawah :



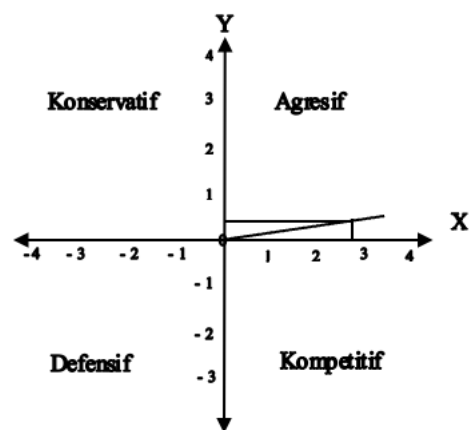
Gambar 1 matrik SPACE Puskesmas Gladak Pakem



Gambar 2 matrik SPACE Puskesmas Nogosari



Gambar 3 matrik SPACE Puskesmas Kencong



Gambar 4 matrik SPACE Puskesmas Wuluhan

Gambaran efektivitas organisasi Puskesmas BLUD yang diukur berdasarkan dari aspek kinerja keuangan yang meliputi likuiditas, efesiensi, efektivitas dan tingkat kemandirian dan dari aspek kinerja pelayanan yaitu Indeks Kepuasan masyarakat (IKM) diketahui bahwa

Puskesmas dengan kategori kepesertaan BPJS tinggi dan hasil Penilaian Kinerja (PKP) baik khususnya Puskesmas kencong menunjukkan performa yang paling baik dibandingkan dengan tiga Puskesmas lainnya, seperti yang ditunjukkan pada tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Efektivitas Organisasi Puskesmas BLUD

Efektivitas Organisasi	Nilai				Keterangan
	Gladak Pakem	Nogosari	Kencong	Wuluhan	
Aspek Kinerja Keuangan					
a. Likuiditas	151,6		118,8	76,3	Level 5 <i>Optimizing</i>
b. Efesiensi	59,5 %	82,7	59,2 %		level 3 <i>Defined</i>
c. Efektivitas		63,9 %		67,6 %	level 4 <i>predicatable</i> (G. Pakem, Nogosari, Wuluhan),
- Imbalan atas aset	3,09%		13,3 %		
- Imbalan atas ekuitas	3,19	2,26 %	11,7 %	3,09 %	Level 5 <i>Optimizing</i> (Kencong)
	120,6 %	2,31 %	108 %	8,1 %	
d. Tingkat Kemandirian		143,5 %		113,8 %	Level 5 <i>Optimizing</i>
Aspek Kinerja Pelayanan					
- Indeks Kepuasan Masyarakat	85,03	81,7	90,5	91,6	Baik (G. Pakem dan Nogosari) Sangat Baik (Kencong dan Wuluhan)

Sumber: Laporan Keuangan Dan Mutu Puskesmas

PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kerangka teori *Diagnosing Organization System Model (DOSM)* Oleh Salem dan Yusuf dengan unit analisis organisasi Puskesmas. Diagnosis di tingkat organisasi dimulai pada proses input. Hal ini untuk memahami bagaimana suatu organisasi berfungsi. Dua elemen kunci harus dievaluasi. Pertama, *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)* yang dapat mempengaruhi suatu organisasi dan bagaimana pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi kemudian Unsur proses yang dikelompokkan kedalam desain komponen adalah cara organisasi merubah *input* menjadi *output* yang melibatkan aspek-aspek yang menyusun kegiatan operasional dalam hal yang diteliti adalah strategi Puskesmas dengan pendekatan matrik *SPACE* dan Keluaran (*Output*) dari penelitian ini adalah efektivitas organisasi yang dilihat dari aspek kinerja keuangan dan aspek pelayanan.⁹

Puskesmas Gladak Pakem dan Nogosari yang mewakili Puskesmas dengan Jumlah Kepesertaan BPJS rendah dan nilai PKP rendah berdasarkan hasil matrik *IFE* diketahui evaluasi faktor internal mempunyai nilai dibawah 2,5. Menurut David (2016) Total nilai yang dibawah 2,5 merupakan ciri organisasi yang lemah secara internal. hal ini menunjukkan strategi Puskesmas dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada dibawah rata-rata dan kondisi internal kedua Puskesmas cenderung lemah sedangkan untuk nilai *EFE* untuk kedua Puskesmas yaitu 2,57143 dan 2,5161 Walaupun nilai faktor eksternal Puskesmas Gladak Pakem dan Nogosari diatas rata-rata 2,5, tetapi tetap harus berupaya maksimal untuk memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi Puskesmas.¹⁰

Puskesmas Kencong dan Wuluhan yang mewakili Puskesmas dengan jumlah kepesertaan BPJS tinggi dan nilai PKP baik berdasarkan hasil matrik *IFE* diketahui evaluasi faktor internal mempunyai nilai diatas 2,5. Hal ini menunjukkan strategi Puskesmas dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan berada diatas rata-rata dan kondisi internal kedua Puskesmas cenderung kuat sedangkan nilai faktor eksternal Puskesmas Kencong dan Wuluhan diatas juga diatas rata-rata 2,5, tetapi tetap harus berupaya

maksimal untuk dapat memanfaatkan peluang eksternal dan menghindari ancaman yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi Puskesmas.¹⁰

Berdasarkan hasil *IFE* dan *EFE* empat Puskesmas kemudian dianalisis dengan menggunakan matrik *SPACE* yang meliputi kekuatan keuangan (FS), kekuatan industry (IS), stabilitas lingkungan (ES) dan keunggulan kompetitif (CA). hasil matrik *SPACE* menunjukkan bahwa Puskesmas dengan kategori Jumlah Kepesertaan BPJS rendah dan nilai PKP rendah yang diwakili Puskesmas Gladak Pakem dan Nogosari berada pada kuadran kompetitif. Pada kuadran ini, Organisasi Puskesmas memiliki kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif yang sedang, dan beroperasi di lingkungan yang stabil dan industry yang sedang. Strategi yang tepat untuk Organisasi Puskesmas adalah melakukan Integrasi ke belakang, integrasi Ke depan, integrasi horizontal, Penetrasi pasar dan Pengembangan pasar dan produk⁸. Alternatif strategi yang bisa dilakukan pada organisasi dengan kondisi kekuatan internal yang kurang kuat adalah dengan menerapkan sistem pengendalian atas biaya organisasi Puskesmas. Dalam mengelola biaya, organisasi harus mempertimbangkan berbagai faktor termasuk efisiensi, kualitas, dan keunggulan kompetitif. Pengelolaan biaya yang efektif memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan keuangan dan operasionalnya, termasuk laba yang maksimal, harga jual yang bersaing dan peningkatan kepuasan pelanggan.¹¹

Puskesmas dengan kepesertaan BPJS tinggi dan nilai PKP baik yaitu Puskesmas Kencong dan Wuluhan berada pada kuadran agresif. Pada kuadran ini, Organisasi Puskesmas berada pada posisi yang terbaik untuk menggunakan kekuatan internalnya untuk mengambil manfaat adanya peluang-peluang artinya Puskesmas memiliki kekuatan finansial dan keunggulan kompetitif yang kuat serta beroperasi di lingkungan yang stabil dan industry yang kuat sehingga eksternalnya mudah dalam menanggulangi kelemahan-kelemahan internal, menghindari ancaman-ancaman eksternal. Strategi yang paling tepat untuk Organisasi Puskesmas adalah melakukan Integrasi ke belakang, Ke depan, horizontal, Penetrasi pasar dan Pengembangan pasar dan produk⁸.

Output dari strategi Puskesmas yaitu Efektivitas organisasi diukur dari aspek kinerja keuangan dan dari aspek kinerja pelayanan yaitu indeks kepuasan masyarakat (IKM). Aspek Keuangan meliputi:

- 1) Likuiditas dinilai dari rasio lancar, Puskesmas Gladak Pakem, Nogosari, Kencong dan Wuluhan berada di level *Optimizing* artinya organisasi BLUD pada level ini telah mencapai tahap kesempurnaan dan berorientasi pada inovasi dan peningkatan berkelanjutan.
- 2) Efisiensi dinilai dari pendapatan operasional terhadap beban operasional (POBO), Puskesmas Gladak Pakem, Nogosari, Kencong dan Wuluhan berada di level *Defined* artinya organisasi BLUD pada level ini mampu mendokumentasikan aktivitas yang bersifat *reputable* secara standar yang dituangkan dalam bentuk prosedur baku.
- 3) Efektifitas dinilai dari imbalan atas aset dan imbalan atas ekuitas, Puskesmas Gladak Pakem, Nogosari, dan Wuluhan berada di level *predicatable* artinya organisasi BLUD pada level ini mampu mendefinisikan, mengendalikan dan memprediksi proses untuk menjaga kualitas layanan maupun output yang diberikan kepada publik sedangkan Puskesmas Kencong berada di level *Optimizing*.
- 4) Tingkat kemandirian empat Puskesmas berada di level *Optimizing*.¹²

Hasil dari aspek kinerja keuangan diatas menunjukkan bahwa perubahan status Puskesmas menjadi BLUD efektivitas organisasinya menjadi lebih baik dengan parameter terendah yang dilihat dari hasil indikator pengukuran BLU Maturity adalah level *defined*. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mawarni E.A, Wuryani E. (2020) bahwa fleksibilitas keuangan meningkatkan pelayanan karena menjamin ketersediaan BMHP dan obat-obatan dan akuntabilitas Puskesmas menjadi lebih baik.¹³

Berdasarkan aspek pelayanan yaitu Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Puskesmas Gladak Pakem dan Nogosari masuk dalam Kategori baik sedangkan Puskesmas Kencong dan Wuluhan masuk dalam Kategori sangat baik.¹⁴ Hasil ini didapatkan berdasarkan survey Indeks Kepuasan Masyarakat yang dilakukan Puskesmas pada tahun 2023. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan

status Puskesmas menjadi BLUD memberikan dampak perbaikan efektivitas organisasi yang semakin baik. Sejalan dengan penelitian dari Anggraini dan Trisninawati (2022) yang meneliti kinerja BLUD pada Puskesmas Nagaswidak dengan metode *blanced scorecard* pada kategori perspektif pelanggan dimana hasil survey kepuasan masyarakat mendapatkan hasil sangat baik pada tiga tahun terakhir dari tahun 2019 – 2021.¹⁵

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di dapatkan kesimpulan bahwa kategori Puskesmas dengan kepesertaan rendah dan nilai PKP rendah berada pada kuadran Kompetitif sedangkan Puskesmas dengan kepesertaan tinggi dan nilai PKP baik berada pada kuadran agresif dengan efektivitas organisasi yang hampir sama kecuali Puskesmas kencong dari aspek kinerja keuangan dengan indikator efektivitas mendapatkan nilai *Optimizing* artinya Organisasi BLUD pada level ini telah mencapai tahap kesempurnaan dan berorientasi pada inovasi dan peningkatan berkelanjutan.¹²

KONFLIK KEPENTINGAN

Peneliti menyatakan tidak ada konflik kepentingan atas naskah yang telah disusun terhadap pihak manapun.

DAFTAR PUSTAKA

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri RI. (2018). Peraturan Menteri Dalam Negeri RI No. 79 Tentang Badan Layanan Umum Daerah. Kementerian Dalam Negeri RI. Jakarta, Indonesia.
2. Kementerian Kesehatan RI. (2022). Buku Saku Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Puskesmas. Jakarta : Kementerian Kesehatan RI.
3. Molyono, F. (2013). Sumber Daya Perusahaan dalam Teori Resource-based View. Jurnal Administrasi Bisnis, 9 (1), 59-78. <https://journal.unpar.ac.id/index.php/JurnalAdministrasiBisnis/article/view/434>
4. Wahyudi, B. (2024). Analisis Kinerja Keuangan Untuk Membangun Strategi Pertumbuhan Bisnis Yang

- Berkelanjutan. Tugas Mahasiswa Ekonomi, 1(1).
<https://coursework.uma.ac.id/index.php/ekonomi/article/view/370>
5. Bupati Jember Propinsi Jawa Timur. (2023). Keputusan Bupati Jember Nomor: 188.45/81/1.12/2023 tentang Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pusat Kesehatan Masyarakat. Jember; Pemerintah kabuoaten jember.
 6. Ulumasyah, B. & Syuhada, M. N. (2021). Pengembangan Perusahaan Menggunakan Diagnostik Open System. Psikobuletin: Buletin Ilmiah Psikologi, 2 (3), 175-184.
<https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/Psikobuletin/article/view/14081/6784>
 7. Fadilla Dalimunthe, U., Sukmayati Siregar, O. & Agustina, D. (2023). Implementasi Strategi Manajemen Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di Puskesmas : Study Literatur. Jurnal Kesehatan Tambusai 4 (2), 1237-1243.
<https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jkt/article/view/14772/12170>
 8. David, F. R. (2016). Manajemen Strategik (edisi lima belas). Jakarta : Salemba Empat.
 9. Salem, N. B. B. S. & Yusof, N. A. M. (2013). Diagnosing Organization Systems Model for Knowledge Workers Development in Malaysian Biotechnology Industry. Procedia Soc Behav Sci, 81, 618-623.
https://www.researchgate.net/publication/269844292_Diagnosing_Organization_Systems_Model_for_Knowledge_Workers_Development_in_Malaysian_Biotechnology_Industry
 10. Sari, L.(2020). Analisis Perumusan Strategi Bisnis Pada PT. Tri Wanka Sejahtera. Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi, 1 (5), 523-531.
<https://dinastirev.org/JEMSI/article/download/223/131>
 11. Islachiyana, R., Zunaidi, A., Puspitasari, A. D. & Mahmudi, D. (2023) Strategi Pengendalian Biaya Produksi: Analisis Perlakuan Akuntansi Produk Cacat di Usaha Kerajinan Terbang Bani Syafi'i. Proceedings of Islamic Economics, Business, and Philanthropy, 2 (1), 99-118.
<https://jurnalfebi.iainkediri.ac.id/index.php/proceedings/article/view/1019/394>
 12. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). Buku Pedoman BLU *Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*. Versi 1.0. Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan.
 13. Mawarni, E. A., Wuryani, E. (2020). Analisis Kinerja Puskesmas Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) (Studi pada Puskesmas Krian Kabupaten Sidoarjo). Jurnal akuntansi Unesa, 09 (01).
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/akunesa/article/view/9768/4966>
 14. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi RI. (2017). MenpanRB No. 14 Tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Kemeterian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI. Jakarta, Indonesia.
 15. Zima Anggraini, S. (2022). Analisis kinerja BLUD pada puskesmas Nagaswidak dengan metode balanced scorecard. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 5 (4), 1768-1776.
<https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue/article/view/2695/2272>