

ANALISIS IMPLEMENTASI POLA PENGELOLAAN KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM TERHADAP LAYANAN KESEHATAN DI RUMAH SAKIT ANGKATAN LAUT DR. MIDİYATO SURATANI UNTUK MENDUKUNG KESEJAHTERAAN PRAJURIT TNI AL DI TANJUNGPINANG

Oleh:
Ahmad Richard

Seskoal, Jakarta, Indonesia.
Jl. Ciledug Raya No.23-18, RT.1/RW.11, Cipulir, Kec. Kebayoran Lama, Kota Jakarta Selatan, Daerah
Khusus Ibukota Jakarta 12230

e-mail :ich4d.55@gmail.com

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of the Public Service Agency Financial Management Pattern (PPK-BLU) at the Dr. Midiyato Suratani Naval Hospital (Rumkital) and its contribution to the welfare of Indonesian Navy personnel in Tanjungpinang. A descriptive qualitative approach was used through in-depth interviews, observations, and documentation studies. The data were analyzed using Miles and Huberman's interactive model (reduction, presentation, and conclusion drawing). The results showed that PPK-BLU provided budget flexibility, enabling improvements in health facilities and services for soldiers. This flexibility improved quality, expanded access, and increased operational efficiency. However, there are challenges in the form of limited human resources, complex administrative procedures, and suboptimal utilization of information technology. These obstacles emphasize the need for managerial reform and technical support to maximize the benefits of BLU. Theoretically, this study confirms the relevance of BLU implementation in military hospitals and enriches the literature on financial flexibility in public organizations. Practically, this study recommends the recruitment and training of specialized health personnel, the simplification of bureaucratic processes, and the development of an integrated hospital management information system. Further research is recommended to examine the long-term impact of BLU on health and military welfare indicators in various regions to make the results more generalizable. Cross-institutional collaboration is also important to accelerate implementation and overcome strategic challenges, so that this model truly supports the welfare of soldiers and strengthens military health services.

Keywords: PPK-BLU, Military Hospitals, Personnel Welfare, Health Services.

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) di Rumah Sakit Angkatan Laut dr. Midiyato Suratani (Rumkital) serta kontribusinya terhadap kesejahteraan personel TNI AL di Tanjungpinang. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Data dianalisis dengan model interaktif Miles dan Huberman (reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa PPK-BLU memberikan fleksibilitas anggaran sehingga memungkinkan peningkatan fasilitas dan layanan kesehatan bagi prajurit. Fleksibilitas ini meningkatkan kualitas, memperluas akses,

dan menambah efisiensi operasional. Namun, terdapat tantangan berupa keterbatasan sumber daya manusia, prosedur administratif yang kompleks, dan pemanfaatan teknologi informasi yang belum optimal. Hambatan ini menegaskan perlunya reformasi manajerial dan dukungan teknis agar manfaat BLU lebih maksimal. Secara teoritis, studi ini menegaskan relevansi implementasi BLU di rumah sakit militer dan memperkaya literatur tentang fleksibilitas keuangan dalam organisasi publik. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan perekrutan serta pelatihan tenaga kesehatan khusus, penyederhanaan proses birokrasi, dan pengembangan sistem informasi manajemen rumah sakit terpadu. Penelitian lanjutan disarankan untuk menelaah dampak jangka panjang BLU terhadap indikator kesehatan dan kesejahteraan militer di berbagai wilayah agar hasil lebih generalis. Kolaborasi lintas lembaga juga penting guna mempercepat implementasi serta mengatasi tantangan strategis, sehingga model ini benar-benar mendukung kesejahteraan prajurit dan penguatan layanan kesehatan militer.

Kata Kunci: PPK-BLU, Rumah Sakit Militer, Kesejahteraan Personel, Layanan Kesehatan.

PENDAHULUAN

Dinamika geopolitik yang terus berkembang telah menjadikan isu kesehatan tidak lagi semata-mata masalah domestik, melainkan bagian integral dari ketahanan nasional suatu negara. Negara-negara di seluruh dunia berlomba untuk meningkatkan kualitas sistem kesehatan mereka sebagai strategi pertahanan non-militer sekaligus sebagai kontribusi terhadap pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), khususnya Tujuan 3 yang menekankan hak setiap individu untuk hidup sehat di segala usia (United Nations, 2020). Di tengah tekanan global seperti pandemi, perubahan iklim, dan semakin kompleksnya kebutuhan kesehatan masyarakat, penguatan institusi kesehatan menjadi krusial untuk menjamin keberlangsungan dan stabilitas nasional.

Indonesia, sebagai negara kepulauan dengan posisi geostrategis, tidak terkecuali dalam menghadapi tantangan tersebut. Pemerintah terus melakukan reformasi di sektor kesehatan melalui pendekatan fiskal dan kelembagaan, salah satunya dengan mendorong transformasi layanan publik melalui skema Pengelolaan Pendapatan dan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) (Peraturan Menteri Kesehatan No. 50/2022). Skema ini memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran, termasuk bagi rumah sakit, untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan inovasi layanan. Dalam kerangka ini, rumah sakit militer menjadi subjek penting dalam transformasi berbasis kinerja.

Tentara Nasional Indonesia (TNI) memegang peran strategis tidak hanya di bidang militer tetapi juga dalam pembangunan nasional, termasuk sektor kesehatan. Kesejahteraan prajurit, khususnya layanan kesehatan, merupakan faktor esensial dalam menjaga kesiapan pasukan (Kementerian Pertahanan RI, 2015). Oleh karena itu, optimalisasi layanan kesehatan di lingkungan TNI melalui PPK-BLU menjadi krusial untuk mendukung pertahanan sekaligus menjangkau masyarakat luas, khususnya di wilayah perbatasan dan daerah tertinggal (Kementerian PPN/Bappenas, 2021).

Rumah Sakit Angkatan Laut dr. Midiyato Suratani (Rumkital) di Tanjungpinang yang berstatus BLU menempati posisi strategis dengan wilayah teritorial yang berbatasan langsung dengan negara tetangga. Rumah sakit ini tidak hanya penting bagi prajurit TNI AL dan keluarganya, tetapi juga berkontribusi dalam diplomasi pertahanan. Implementasi PPK-BLU di Rumkital diharapkan dapat mempercepat pembangunan fasilitas, meningkatkan kualitas layanan, dan memperlancar pengelolaan sumber daya sehingga mampu menjadi pusat layanan kesehatan unggulan di kawasan tersebut.

Namun demikian, implementasi PPK-BLU menghadapi berbagai kendala, mulai dari keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur yang belum memadai, hingga resistensi kelembagaan. Situasi ini memerlukan analisis mendalam untuk menilai sejauh mana kebijakan tersebut mendukung kesejahteraan personel TNI AL dan apakah sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi PPK-BLU di Rumah Sakit Militer dr. Midiyato Suratani sebagai instrumen peningkatan layanan kesehatan yang mendukung kesejahteraan personel TNI Angkatan Laut di Tanjungpinang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan yang relevan bagi pengembangan rumah sakit militer berbasis BLU di wilayah strategis lainnya di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini dirancang untuk menjelaskan kerangka konseptual dan memperkuat argumen teoretis, khususnya terkait fleksibilitas anggaran, efisiensi layanan publik, serta peran rumah sakit militer dalam konteks geopolitik dan kesehatan masyarakat.

Tata Kelola Kesehatan Global dan Securitization menekankan bahwa ancaman kesehatan lintas batas, seperti pandemi dan perubahan iklim, tidak dapat ditangani secara sektoral, tetapi harus diintegrasikan ke dalam kebijakan nasional melalui pendekatan *whole-of-government*. Dalam konteks Indonesia, hal ini tercermin dalam reformasi sistem kesehatan melalui PPK-BLU sebagai instrumen strategis untuk efisiensi layanan publik.

New Public Management (NPM) dan Ketahanan Nasional menjadi landasan filosofis PPK-BLU yang menekankan desentralisasi, fleksibilitas anggaran, dan akuntabilitas berbasis kinerja. NPM memberi ruang bagi rumah sakit untuk merespons secara dinamis, sementara perspektif Buzan memperluas konsep keamanan negara mencakup kesejahteraan sosial, termasuk layanan kesehatan bagi masyarakat perbatasan. Keduanya memperkuat dasar analisis BLU militer.

Teori Manajemen Keuangan Publik (Khan & Hildreth) menekankan bahwa manajemen keuangan publik bukan semata urusan administratif, tetapi sebuah kerangka untuk efisiensi fiskal, efektivitas, dan akuntabilitas. Penerapannya pada rumah sakit militer seperti Rumkital menunjukkan bahwa fleksibilitas Badan Layanan Umum (BLU) harus diimbangi dengan mekanisme pengawasan yang ketat untuk menjamin efisiensi dan transparansi.

Teori Tata Kelola Terdesentralisasi (Mark Bevir) memandang tata kelola sebagai praktik sosial dinamis yang dibentuk oleh interpretasi aktor, bukan sekadar aturan formal. Implementasi BLU di rumah sakit militer dipengaruhi oleh tradisi hierarkis militer, komando, dan kesiapan tempur, sehingga penerapannya sangat bergantung pada bagaimana aktor internal menafsirkan aturan, bukan hanya pada kerangka hukum yang ada.

Analisis Tata Kelola Berbasis Kinerja mengevaluasi efektivitas kebijakan melalui tiga indikator: efisiensi sumber daya, akuntabilitas pengelolaan keuangan, serta dampak strategis terhadap kesiapan TNI dan pemerataan layanan. Kerangka ini relevan dengan situasi di Rumkital Tanjungpinang yang menghadapi prevalensi tinggi penyakit menular dan tidak menular, sehingga menuntut tata kelola berbasis bukti.

Rumah Sakit Militer dr. Midiyato Suratani (Rumkital) berkembang dalam konteks geopolitik perbatasan Singapura–Malaysia, tekanan global, serta respons kebijakan nasional. Posisi strategis ini membuka peluang bagi kolaborasi kesehatan lintas negara, tetapi juga menghadirkan tantangan serius berupa *brain drain*, di mana 40% dokter spesialis di wilayah perbatasan memilih bekerja di luar negeri karena insentif yang lebih menarik.

Pandemi COVID-19 dan peningkatan kasus penyakit tropis akibat perubahan iklim (kasus demam berdarah di Kepulauan Riau naik 25% pada 2022–2023) menyoroti kelemahan infrastruktur kesehatan kepulauan, sesuai dengan temuan IPCC mengenai risiko penyakit berbasis air di wilayah pesisir.

Pemerintah merespons melalui Peta Jalan Transformasi Kesehatan 2021–2024 dan Buku Putih Pertahanan, yang menempatkan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) di Rumah Sakit Militer (Rumkital) sebagai instrumen modernisasi alat diagnostik, pelatihan sumber daya manusia, serta pengembangan telemedisin. Meski menghadapi konflik regulasi antara UU BLU dan UU TNI serta kesenjangan kualitas tenaga medis, PPK-BLU tetap membuka peluang strategis melalui tata kelola terintegrasi: menjadikan Rumah Sakit Militer sebagai pusat kesehatan regional, mengembangkan sistem peringatan dini penyakit menular berbasis AI, serta membangun ketahanan masyarakat melalui kolaborasi TNI–komunitas. Keberhasilan model ini ditentukan oleh kemampuan menjembatani efisiensi fiskal ala New Public Management dengan paradigma Ketahanan Nasional, sehingga evaluasi terhadap Rumah Sakit Militer harus mencakup tidak hanya kinerja finansial tetapi juga dampak strategis terhadap kepercayaan publik, stabilitas sosial, dan diplomasi pertahanan.

Para peneliti merujuk pada beberapa studi terdahulu yang relevan untuk memperkuat kerangka analisis. Rahayu et al., melalui *Journal of Health Policy and Management*, menunjukkan bahwa implementasi BLU di RSUD Jawa Timur meningkatkan kepuasan pasien sebesar 18%, meskipun masih menghadapi defisit akuntabilitas akibat lemahnya pengawasan internal (Rahayu et al., 2024). Penelitian lapangan Pusat Penelitian Kementerian Pertahanan di Rumah Sakit Militer Tarakan mengungkapkan peningkatan akses prajurit terhadap layanan kesehatan sebesar 40% setelah penerapan BLU, namun juga menyoroti konflik regulasi antara UU BLU dan UU TNI yang menyebabkan dualisme aturan (Puslit Kemenhan, 2024). Sementara itu, studi Bank Dunia tentang Reformasi Kesehatan Militer di ASEAN menemukan bahwa penerapan BLU di Rumah Sakit Angkatan Laut Filipina di Subic Bay berhasil meningkatkan indeks kesejahteraan prajurit melalui telemedisin sebesar 32 poin (World Bank, 2024).

Ketiga studi tersebut menegaskan bahwa keberhasilan BLU di sektor kesehatan ditentukan tidak hanya oleh fleksibilitas fiskal, tetapi juga oleh sistem pengawasan, harmonisasi regulasi, dan pemanfaatan teknologi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memperoleh informasi yang mendalam terkait implementasi Program Bantuan Layanan Umum (PPK BLU) di Rumah Sakit Militer dr. Midiyato Suratani (Rumkital). Menurut Patton, penelitian kualitatif bertujuan untuk menafsirkan dan memahami fenomena sosial dari perspektif subjek penelitian. Dalam konteks ini, peneliti akan mengeksplorasi bagaimana PPK BLU berfungsi dalam mendukung kesejahteraan prajurit TNI Angkatan Laut di Tanjungpinang.

Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak manajemen Rumah Sakit Militer dr. Midiyato Suratani, tenaga medis, serta pasien yang merupakan prajurit TNI Angkatan Laut. Selain itu, dilakukan observasi langsung di lokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik mengenai implementasi PPK BLU. Kajian pustaka juga dilakukan dengan merujuk pada dokumen sekunder yang relevan dengan penelitian ini. Metode ini diharapkan dapat menghasilkan informasi yang komprehensif terkait efektivitas dan hambatan yang dihadapi dalam implementasi PPK BLU. Metode ini

juga memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengeksplorasi dan memahami persepsi serta pengalaman berbagai pihak yang terlibat, termasuk manajemen rumah sakit, tenaga medis, dan prajurit TNI Angkatan Laut.

Melalui penggunaan triangulasi data, peneliti dapat memastikan ketepatan dan validitas temuan penelitian. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan deskriptif dengan bantuan perangkat lunak NVivo. Metode analisis kualitatif diterapkan untuk mengolah data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan kajian pustaka. Hasil wawancara dan observasi dikelompokkan ke dalam tema-tema yang relevan.

Penerapan metode kualitatif ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Suharto, yang menunjukkan efektivitas pendekatan kualitatif dalam mengeksplorasi isu-isu kompleks di dalam sistem kesehatan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi yang relevan dan aplikatif untuk meningkatkan kesejahteraan prajurit dan masyarakat di Tanjungpinang

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rumkital dr. Midiyato Suratani adalah rumah sakit Angkatan Laut yang berlokasi di Tanjungpinang, Kepulauan Riau. Didirikan pada tahun 1955, kini berstatus sebagai Rumah Sakit TNI Tingkat II Tipe B dengan kapasitas 205 tempat tidur. Rumah sakit ini berfungsi sebagai pusat layanan kesehatan bagi prajurit, PNS TNI AL, keluarga mereka, serta masyarakat umum, sekaligus menjadi rumah sakit rujukan bagi TNI AL di wilayah barat.

Dengan visi “Menjadi rumah sakit unggulan bagi TNI dan masyarakat” serta motto “Bekerja Profesional, Melayani dengan Hati”, Rumkital menyediakan layanan gawat darurat 24 jam, poliklinik spesialis, berbagai kelas rawat inap, unit bedah, unit perawatan intensif (ICU), laboratorium, radiologi (X-ray, USG, CT Scan), farmasi, rehabilitasi medik, kamar operasi, dan hemodialisis. Dukungan teknologi ditopang oleh SIMRS (Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit), situs layanan, aplikasi SiAnto (Siap Antar Obat), serta Unit Reaksi Cepat Lintas Laut.

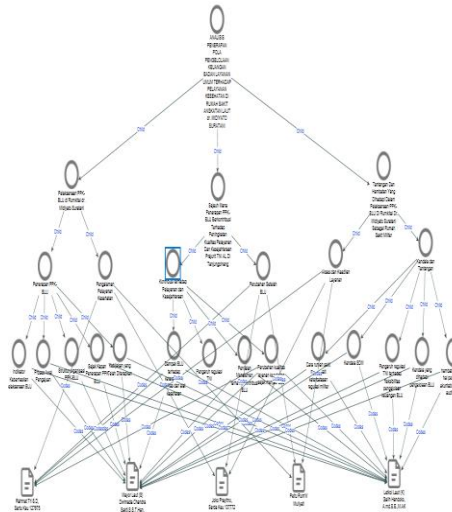
Selain fungsi medisnya, Rumkital juga berperan strategis dalam mendukung kesiapan operasional TNI Angkatan Laut, pelayanan masyarakat, vaksinasi, dan penanggulangan bencana. Upaya peningkatan mutu dilakukan melalui pembangunan Zona Integritas menuju predikat WBK (Wilayah Bebas dari Korupsi) dan WBBM (Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani), dengan fokus pada manajemen perubahan, tata kelola, profesionalisasi SDM, akuntabilitas kinerja, pengawasan, serta kualitas pelayanan publik.

Melalui implementasi program PPK-BLU (Pengelolaan Pendapatan dan Keuangan Badan Layanan Umum), Rumkital memperoleh fleksibilitas pengelolaan keuangan yang memungkinkan peningkatan fasilitas, pengadaan peralatan medis modern, pengembangan SDM, serta efisiensi layanan. Meski menghadapi keterbatasan sumber daya manusia dan pemanfaatan teknologi yang belum optimal, pelaksanaan PPK-BLU telah memberi dampak positif dengan menempatkan Rumkital dr. Midiyato Suratani sebagai rumah sakit militer modern, profesional, dan berorientasi pada kepuasan pasien.

Dalam penelitian ini, fitur Project Map pada NVivo 15 digunakan untuk memvisualisasikan keterkaitan antar tema pengkodean, khususnya hubungan antara implementasi PPK-BLU, peningkatan layanan kesehatan, dan kesejahteraan prajurit TNI AL. Node induk “PPK-BLU” bercabang ke tiga aspek utama: layanan kesehatan, kesejahteraan prajurit, serta tantangan dan hambatan. Node layanan kesehatan dijabarkan melalui dimensi SERVQUAL (tangible, reliability, responsiveness, assurance, empathy),

sementara tantangan mencakup isu SDM, rotasi personel militer, birokrasi dan regulasi, serta audit ganda.

Visualisasi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas BLU berkontribusi pada peningkatan fasilitas (tangible) dan layanan berbasis empati bagi prajurit serta keluarganya, namun masih terkendala birokrasi dan keterbatasan SDM. Lebih jauh, peta ini menghubungkan data empiris dengan teori New Public Management, Global Health Governance, dan Performance-Based Governance Analysis. Dengan demikian, Project Map NVivo 15 tidak hanya menjadi alat visualisasi teknis, tetapi juga menegaskan bahwa peningkatan layanan dan kesejahteraan prajurit merupakan hasil interaksi dinamis antara fleksibilitas BLU, regulasi militer, dan orientasi pelayanan publik

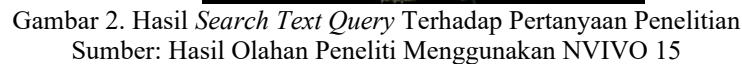


Gambar 1 Project Map Penelitian
Sumber: Hasil Olahan Peneliti Menggunakan NVIVO 15

Implementasi PPK-BLU di Rumkital dr. Midiyato Suratani yang Telah Dilaksanakan

Permasalahan penelitian pertama dalam studi ini membahas bagaimana implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) telah dijalankan di Rumkital dr. Midiyato Suratani. Untuk menjawab pertanyaan ini, peneliti melakukan wawancara dengan para informan kunci dan menganalisis data menggunakan NVivo 15. Analisis tersebut menghasilkan beberapa kategori melalui proses pengkodean, yang kemudian divisualisasikan dalam bentuk ****Project Map****. Visualisasi ini menggambarkan keterhubungan konseptual antara implementasi PPK-BLU, kualitas layanan kesehatan, dan kesejahteraan personel TNI Angkatan Laut sebagai fokus utama penelitian.

Dalam Project Map, node induk PPK-BLU terhubung dengan tiga node utama: layanan kesehatan, kesejahteraan personel, serta tantangan dan hambatan. Node layanan kesehatan bercabang ke lima dimensi SERVQUAL yaitu *Tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Node kesejahteraan menekankan penyediaan layanan kesehatan khusus bagi personel dan keluarganya, tunjangan, serta fasilitas pendukung. Sementara itu, node tantangan bercabang ke dalam keterbatasan sumber daya manusia, rotasi personel, tumpang tindih regulasi birokrasi, dan audit ganda. Struktur ini menegaskan bahwa implementasi BLU dibentuk oleh faktor-faktor yang bersifat mendukung sekaligus membatasi.



Meskipun demikian, Project Map juga menegaskan keberlanjutan tantangan. *Node challenges and obstacles* menyoroti persoalan seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dalam mengelola mekanisme BLU, rotasi personel militer yang kerap mengganggu kesinambungan, kompleksitas regulasi birokrasi, serta beban audit ganda. Faktor-faktor yang saling berkaitan ini menunjukkan bahwa meskipun BLU memberikan fleksibilitas keuangan, efektivitasnya sangat bergantung pada kesiapan organisasi dan kapasitas adaptif.

Secara ringkas, implementasi PPK-BLU di Rumkital dr. Midiyato Suratani dapat dipahami sebagai sebuah proses integratif yang memadukan regulasi nasional, teori manajemen publik modern, dan realitas praktis di lapangan. Project Map memperjelas bagaimana faktor pendukung dan penghambat berinteraksi dalam membentuk kualitas layanan kesehatan sekaligus kesejahteraan personel. Dengan demikian, BLU bukan hanya sekadar mekanisme keuangan, melainkan instrumen strategis transformasi birokrasi yang meningkatkan layanan kesehatan, mendukung kesejahteraan personel TNI AL, serta memperkuat peran institusional rumah sakit militer dalam menjalankan misi TNI Angkatan Laut.

Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi PPK-BLU di Rumah Sakit Militer Dr. Midiyato Suratani

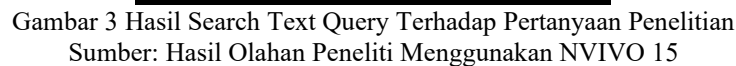
Peta proyek yang dihasilkan dari pengolahan data menggunakan NVIVO 15 berfokus pada rumusan masalah kedua, yaitu tantangan dan hambatan dalam implementasi PPK-BLU di Rumah Sakit Militer Dr. Midiyato Suratani. Node utama diberi label Tantangan dan Hambatan dalam Implementasi PPK-BLU di Rumah Sakit Militer Dr. Midiyato Suratani. Dari node utama ini muncul beberapa node turunan yang mengelompokkan masalah ke dalam kategori spesifik yaitu hambatan dan tantangan, akses dan keadilan layanan, serta hambatan terkait audit dan regulasi BLU.

Dalam kategori hambatan dan tantangan, terdapat node turunan yang menjelaskan faktor penyebab, antara lain: keterbatasan regulasi militer, pengaruh aturan TNI terhadap fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU, keterbatasan sumber daya manusia, serta kendala teknis dalam pengelolaan BLU. Hal ini menunjukkan bahwa hambatan yang dihadapi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga struktural.

Sementara itu, dalam kategori akses dan keadilan layanan, ditemukan kendala dalam pelaksanaan audit BLU yang berdampak pada pemerataan distribusi layanan kesehatan. Setiap node dikaitkan dengan kode dari hasil wawancara dengan berbagai informan, seperti pejabat keuangan, staf administrasi, dan tenaga medis.

Pemetaan ini mengungkap bahwa tantangan implementasi PPK-BLU mencakup empat dimensi utama: 1) Keterbatasan regulasi militer yang membatasi fleksibilitas, 2) Keterbatasan sumber daya manusia, 3) Hambatan manajemen internal, dan 4) Kesenjangan dalam akses dan audit layanan. Hasil ini menegaskan perlunya strategi adaptasi khusus yang mampu menyeimbangkan kepatuhan terhadap regulasi militer dengan tuntutan transparansi dan profesionalisme dalam pengelolaan BLU.

Selain peta proyek, peneliti juga memanfaatkan fitur Text Search Query dalam NVIVO untuk mencari kata kunci terkait tantangan implementasi PPK-BLU. Pencarian terhadap istilah seperti militer, keuangan, manajemen, layanan, dan kendala menghasilkan referensi wawancara yang divisualisasikan dalam bentuk *word cloud*.



Untuk mengatasi tantangan tersebut, diterapkan strategi adaptif melalui pengembangan Standar Operasional Prosedur (SOP) hibrida yang menggabungkan aturan BLU dan regulasi militer, penambahan waktu cadangan dalam perencanaan, pelatihan SDM berkelanjutan, pemisahan alur layanan, serta pengembangan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) yang sesuai dengan standar keamanan militer.

Secara teoritis, implementasi BLU di rumah sakit militer menunjukkan fleksibilitas yang terbatas (Teori Manajemen Publik Baru/NPM), kompleksitas tata kelola (Governance Theory), kekakuan dalam pengelolaan keuangan (Financial Management Theory), peran ganda lembaga (Global Health Governance), dan hambatan berbasis kinerja (Performance-Based Governance). Meskipun demikian, langkah-langkah adaptif yang dilakukan menunjukkan upaya untuk menyeimbangkan tuntutan akuntabilitas militer dengan prinsip-prinsip manajemen modern BLU.

Tantangan utama dalam penerapan PPK-BLU di Rumah Sakit dr. Midiyato Suratani terletak pada keterbatasan sumber daya manusia, birokrasi, integrasi sistem, serta fungsi layanan yang bersifat dualistik. Namun, melalui strategi adaptif, rumah sakit berupaya untuk menjadikannya rumah sakit yang mandiri, profesional, dan berorientasi pada pelayanan publik yang unggul. Upaya ini dilakukan dengan memperkuat kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan rekrutmen kompeten, menyederhanakan prosedur birokrasi agar lebih efisien, serta mengembangkan integrasi sistem informasi manajemen rumah sakit untuk mendukung transparansi dan akuntabilitas. Selain itu, pengelolaan fungsi layanan yang bersifat dualistik antara pelayanan kesehatan dan fungsi pendidikan atau pelatihan dioptimalkan melalui koordinasi lintas unit dan penerapan prinsip tata kelola yang baik (*good governance*). Dengan langkah-langkah tersebut, Rumah Sakit dr. Midiyato Suratani diharapkan mampu mengimplementasikan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) secara efektif dan berkelanjutan..

Sejauh Mana Implementasi PPK-BLU Berkontribusi terhadap Peningkatan Kualitas Layanan dan Kesejahteraan Prajurit TNI AL di Tanjungpinang.

Peta Proyek menggambarkan keterkaitan antara temuan penelitian dengan pertanyaan penelitian ketiga, yaitu sejauh mana penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan dan kesejahteraan personel TNI Angkatan Laut di Tanjungpinang. Node utama menyoroti kontribusi BLU terhadap layanan dan kesejahteraan, yang bercabang ke dalam aspek perubahan pasca-BLU, kontribusi terhadap layanan dan kesejahteraan, serta peningkatan kualitas pelayanan kesehatan.

Dari hasil pengkodean terlihat adanya pengaruh dari regulasi TNI AL, peningkatan ketersediaan fasilitas dan peralatan medis, serta evaluasi manajemen terhadap implementasi BLU. Data wawancara dengan petugas keuangan, pejabat manajemen, dan tenaga kesehatan mengonfirmasi bahwa pelaksanaan BLU bukan sekadar bersifat administratif, tetapi memberikan dampak langsung terhadap penyediaan fasilitas, kualitas layanan, serta kesejahteraan personel dan keluarganya.



Gambar 4. Hasil *Search Text Query* Terhadap Pertanyaan Penelitian
Sumber: Hasil Olahan Peneliti Menggunakan NVIVO 15

Selain itu, *Word Cloud* menyoroti kata-kata dominan seperti “layanan,” “kesehatan,” “cepat,” dan “fasilitas,” yang menunjukkan persepsi positif terhadap peningkatan kecepatan layanan, ketersediaan peralatan medis, serta pemenuhan kebutuhan pasien. Kata-kata lain seperti “personel,” “keluarga,” dan “kesejahteraan” menegaskan bahwa manfaat BLU juga meluas ke dimensi sosial, khususnya kepuasan pasien dan peningkatan kesejahteraan keluarga TNI Angkatan Laut. Dengan demikian, visualisasi melalui peta proyek dan *word cloud* memperkuat kesimpulan bahwa PPK-BLU memberikan kontribusi nyata dalam memperbaiki tata kelola rumah sakit militer, meningkatkan profesionalisme dalam pelayanan kesehatan, serta mendukung kesejahteraan personel TNI Angkatan Laut sesuai dengan tujuan kebijakan BLU.

Pelaksanaan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) di Rumah Sakit TNI AL dr. Midiyato Suratani memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan kesehatan dan kesejahteraan personel TNI Angkatan Laut di Tanjungpinang. Status BLU memberikan fleksibilitas keuangan yang memungkinkan rumah sakit untuk mempercepat proses pengadaan, meningkatkan fasilitas medis, dan memperbaiki manajemen layanan.

Dari perspektif Global Health Governance, fleksibilitas ini mendorong akses yang lebih baik terhadap obat-obatan, peralatan medis, serta cakupan layanan. Dalam kerangka *New Public Management*, perbaikan terlihat dari sisi efisiensi, efektivitas, dan orientasi pada hasil, khususnya pada layanan rawat jalan, instalasi gawat darurat, serta kenyamanan rawat inap. Dari perspektif manajemen keuangan, pendapatan yang dihasilkan dari layanan dapat langsung diinvestasikan kembali untuk peningkatan fasilitas dan kesejahteraan tenaga kesehatan.

Penerapan BLU juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas melalui mekanisme pelaporan kinerja, sekaligus memberikan ruang untuk pengembangan indikator berbasis hasil seperti kepuasan pasien dan keberhasilan pengobatan. Dampak-dampak ini secara langsung dirasakan oleh personel dan keluarganya melalui layanan kesehatan yang lebih cepat, profesional, dan terstandar. Secara keseluruhan, PPK-BLU telah memberikan kontribusi yang berarti terhadap peningkatan kualitas layanan kesehatan dan kesejahteraan personel militer, meskipun masih terdapat tantangan struktural dan budaya organisasi yang perlu diatasi..

Pelaksanaan PPK-BLU di Rumah Sakit TNI AL dr. Midiyato Suratani telah membawa perubahan yang berarti dalam tata kelola pelayanan kesehatan di lingkungan militer, khususnya bagi personel TNI Angkatan Laut dan keluarganya di Tanjungpinang. Status BLU memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan melalui optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), yang memungkinkan rumah sakit untuk melakukan pengadaan peralatan medis modern, peningkatan fasilitas, serta pembukaan layanan spesialis baru tanpa harus menunggu siklus anggaran negara atau daerah. Fleksibilitas ini sejalan dengan prinsip efisiensi dan efektivitas dalam kerangka *New Public Management* (NPM), yang menekankan orientasi pada hasil dan inovasi pelayanan.

Dampak pelaksanaan BLU dapat dianalisis menggunakan kerangka SERVQUAL. Dari aspek tangible, terjadi peningkatan kualitas fasilitas, peralatan medis, dan ruang perawatan. Reliability tercermin dari konsistensi ketersediaan obat, layanan gawat darurat, dan prosedur rawat jalan. Responsiveness meningkat melalui berkurangnya waktu tunggu, perpanjangan jam operasional, serta jalur layanan khusus bagi personel aktif. Pada dimensi assurance, rumah sakit memperkuat kualitas tenaga kesehatan melalui pelatihan berkelanjutan dan penyediaan peralatan medis modern. Sementara empathy terlihat dari kebijakan tarif khusus, potongan biaya layanan, serta perhatian khusus terhadap kebutuhan personel dan keluarganya.

Selain kualitas layanan, kontribusi BLU juga terlihat dalam aspek kesejahteraan personel. Penerapan tarif dan fasilitas khusus tidak hanya mendukung misi sosial rumah sakit, tetapi juga memperkuat public value, yaitu manfaat nyata yang diterima masyarakat dalam hal ini, personel dan keluarganya. Dampak sosial ini konsisten dengan Human Capital Theory, yang menekankan bahwa kesehatan dan kesejahteraan personel merupakan aset penting untuk meningkatkan kinerja organisasi militer secara keseluruhan.

Dari perspektif tata kelola, BLU mendorong transparansi dan akuntabilitas melalui kewajiban pelaporan kinerja dan pemanfaatan anggaran. Meskipun rumah sakit masih harus menyeimbangkan dua kerangka regulasi ketentuan BLU dan disiplin administratif militer pelaksanaan kebijakan ini menunjukkan upaya untuk membangun tata kelola yang lebih adaptif, profesional, dan akuntabel. Temuan ini juga memperkuat analisis Performance-Based Governance, di mana pengelolaan keuangan berbasis BLU memungkinkan pengukuran kinerja melalui indikator yang lebih konkret, seperti kepuasan pasien, kualitas layanan, dan kesiapan fasilitas kesehatan.

Dengan demikian, penerapan PPK-BLU di Rumah Sakit TNI AL dr. Midiyato Suratani tidak hanya meningkatkan sistem keuangan dan tata kelola, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap kualitas layanan kesehatan, kepuasan pasien, serta kesejahteraan personel TNI Angkatan Laut di Tanjungpinang. Meskipun masih menghadapi tantangan terkait regulasi militer, kapasitas sumber daya manusia, dan birokrasi, fleksibilitas serta orientasi hasil yang ditawarkan oleh BLU telah mendorong transformasi positif yang relevan dengan kebutuhan rumah sakit militer modern yang dinamis dan berfokus kuat pada kesejahteraan personel.

Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) di rumah sakit militer memiliki implikasi penting terhadap tata kelola keuangan, pelayanan kesehatan, serta pemenuhan misi sosial rumah sakit. Kerangka kebijakan pengelolaan rumah sakit militer dengan status BLU didasarkan pada dua sistem regulasi, yaitu ketentuan BLU sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012, serta peraturan internal militer. Sistem regulasi ganda ini menuntut adanya keseimbangan antara fleksibilitas keuangan yang diberikan oleh BLU dan disiplin administratif yang ketat dalam lingkungan militer.

Sebagaimana disampaikan oleh salah satu informan: “Meskipun kami sudah berstatus BLU, kami tetap harus mematuhi aturan militer. Jadi ada dua sistem aturan yang berjalan bersamaan, dan itu yang harus kami kelola dengan hati-hati.” Pernyataan ini menegaskan kewajiban rumah sakit untuk mengelola kedua kerangka tersebut secara paralel, sehingga penerapan BLU tetap selaras dengan nilai-nilai dan budaya organisasi militer.

Untuk mengoperasionalkan kebijakan ini, rumah sakit telah merumuskan beberapa strategi. Strategi pertama adalah perencanaan anggaran dengan waktu cadangan (buffer time) agar target layanan tidak terganggu oleh panjangnya prosedur birokrasi militer. Strategi kedua berfokus pada pengembangan SOP hibrida yang mengintegrasikan ketentuan BLU dengan regulasi militer, sehingga setiap unit memiliki pedoman kerja terpadu. Strategi ketiga memperkuat koordinasi lintas lembaga, baik internal maupun eksternal, khususnya dengan Kementerian Keuangan dan Markas Besar TNI Angkatan Laut.

Seorang pejabat keuangan menjelaskan: “Kami rutin melakukan rapat koordinasi dengan Kementerian Keuangan dan Mabes AL agar jika ada regulasi yang tumpang tindih, solusinya bisa segera ditemukan.” Strategi-strategi ini menunjukkan bahwa tata kelola BLU tidak dapat berjalan secara terpisah, melainkan harus disinergikan melalui mekanisme koordinasi yang kuat.

Upaya konkret juga telah dilakukan dalam berbagai bentuk inovasi dan kebijakan pelayanan. Rumah sakit telah mengembangkan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) yang disesuaikan dengan standar militer sekaligus memenuhi kebutuhan pelaporan

BLU. Selain itu, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dialokasikan langsung untuk pemeliharaan fasilitas dan pengadaan peralatan medis modern tanpa harus menunggu siklus anggaran negara atau daerah. Dari perspektif sosial, rumah sakit menerapkan tarif khusus bagi personel aktif, purnawirawan, dan keluarganya sebagai wujud nyata dari misi sosial rumah sakit. Seperti yang ditekankan oleh salah satu informan: “Untuk prajurit dan keluarganya memang ada tarif khusus; ini sudah menjadi ketentuan internal dan merupakan bagian dari misi sosial rumah sakit.”

Selain langkah finansial, rumah sakit juga berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dengan cara mengurangi waktu tunggu pasien, meningkatkan kenyamanan ruang rawat inap, serta memastikan ketersediaan obat-obatan esensial. Survei kepuasan pasien dilakukan setiap tahun untuk mengevaluasi mutu layanan, dengan hasil yang secara konsisten menunjukkan peningkatan, khususnya dalam hal keramahan staf dan kenyamanan fasilitas rawat inap. Seorang petugas mutu menegaskan: “Kami melakukan survei kepuasan setiap tahun, dan hasilnya umumnya menunjukkan tren peningkatan, terutama dari sisi keramahan pelayanan dan kenyamanan ruang rawat inap.”

Dari sintesis kebijakan, strategi, dan berbagai upaya tersebut, dapat disimpulkan bahwa rumah sakit militer dengan kerangka BLU secara konsisten berupaya menyeimbangkan fleksibilitas pengelolaan keuangan dengan disiplin administratif militer. Kebijakan regulasi ganda telah melahirkan strategi integratif seperti penyusunan SOP hibrida, koordinasi lintas lembaga, serta penerapan sistem informasi terintegrasi.

Sementara itu, berbagai upaya konkret untuk mulai dari pengadaan peralatan medis modern, pemeliharaan fasilitas, penyesuaian tarif bagi personel dan keluarga, hingga survei kepuasan rutin yang mencerminkan komitmen kuat rumah sakit untuk meningkatkan kualitas layanan sekaligus menjaga misi sosialnya. Secara keseluruhan, proses-proses ini menunjukkan bahwa implementasi BLU melampaui sekadar reformasi administratif, karena menghasilkan dampak nyata yang langsung dirasakan oleh para prajurit, keluarga mereka, serta tenaga kesehatan di lingkungan rumah sakit militer

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Penelitian ini menganalisis implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) di Rumah Sakit TNI AL dr. Midiyato Suratani di Tanjungpinang, sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 242 Tahun 2023. Hasil penelitian menunjukkan bahwa status BLU memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran, mempercepat pengadaan fasilitas kesehatan, serta meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan prajurit TNI Angkatan Laut beserta keluarganya.

Namun, pelaksanaan BLU masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, dual regulasi antara ketentuan BLU dan aturan militer, beban audit, serta keterlambatan dalam pemanfaatan surplus pendapatan.

Kontribusi BLU terlihat dari perluasan layanan spesialis, peningkatan efisiensi operasional, ketersediaan obat-obatan, serta pemberlakuan tarif khusus bagi prajurit, sejalan dengan teori New Public Management, Governance, Financial Management, Global Health Governance, dan Performance-Based Governance Analysis.

Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, rumah sakit menerapkan strategi adaptif melalui penyusunan SOP hibrida, koordinasi lintas lembaga, pengembangan sistem informasi, modernisasi fasilitas, serta kebijakan tarif khusus yang mampu menyeimbangkan antara aspek keuangan, layanan, dan misi sosial rumah sakit militer.

DAFTAR PUSTAKA

- BLU di Rumah Sakit Militer. Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, 2023.
- Dinas Kesehatan Provinsi Kepulauan Riau. Profil Kesehatan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2023. Dinkes Provinsi Kepulauan Riau, 2023.
- Hood, Christopher C. (1991). A Public Management for All Seasons. Public Administration. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:153523443>.
- Intergovernmental Panel on Climate Change. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Working Group II Contribution to the Sixth Assessment Report. Cambridge University Press, 2022.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). Pedoman Perubahan Budaya Kerja Kementerian Kesehatan untuk Akselerasi Transformasi Internal. Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara, Kementerian Kesehatan RI.
- Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. (2015). Buku Putih Pertahanan Indonesia 2015. Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- Khan, Aman, dan W. Bartley Hildreth. Financial Management Theory in the Public Sector. M.E. Sharpe, 2004. <https://digitalcommons.unomaha.edu/facultybooks/118/>.
- National Academy of Medicine. (2016). Global Health Risk Framework: Governance for Global Health. National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/21854>.
- Patton, Michael Quinn. (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods. Disunting oleh 3. Sage.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2024 (2024). <https://peraturan.bpk.go.id/Download/373654/permenkes-no-19-tahun-2024.pdf>.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2022 tentang Penerimaan dan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum pada Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Kementerian Kesehatan.
- Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2014 tentang Standardisasi Peralatan Kesehatan Rumah Sakit Tingkat III di Lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia (2014). <https://www.kemhan.go.id/wp-content/uploads/2015/11/bn383-2014.pdf>.
- Profil Fasyankes Rumkital dr. Midiyato Suratani. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, t.t. https://sirs.kemkes.go.id/fo/home/profile_rs/2072023.
- Rahayu, Dian, Arifin Seweng, dan Muhammad Alwy Arifin. (2022). Impact of BLU Policy on Patient Satisfaction in East Java Public Hospitals. Journal of Health Policy and Management 7, no. 2 (2022): 101–20.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial.

United Nations. (2015). Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations,
<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

World Bank. Military Healthcare Reform in ASEAN: Lessons from Best Practices. 9781464818910. World Bank, 2022.

World Health Organization. Health Systems Governance for Universal Health Coverage: Action Plan. World Health Organization, 2014.
<https://www.who.int/publications/i/item/WHO-HSS-HSF-2014.01>.