EFISIENSI BIAYA LAYANAN MELALUI INOVASI KEBIJAKAN BERBASIS TEKNOLOGI DI RUMAH SAKIT MARGONO PURWOKERTO

by Trimurti Ningtyas, Erys Al Fauzi Minhando Asih Widi Lestari, Binti Mutafarida

Submission date: 08-Aug-2022 06:57PM (UTC+0700)
Submission ID: 1880256732
File name: No_13_Jurnal_Economic_Asih_Tyas.pdf (474.49K)
Word count: 4804
Character count: 31085

JEPS: *Journal of Economics and Policy Studies Vol 02 No. 02 Desember 2021*
ISSN: 2775-7897 (Online)

EFISIENSI BIAYA LAYANAN MELALUI INOVASI KEBIJAKAN BERBASIS TEKNOLOGI DI RUMAH SAKIT MARGONO PURWOKERTO

Trimurti Ningtyas[1], Erys Al Fauzi Minhando[2], Asih Widi Lestari[3], Binti Mutafarida[4]
IAIN Kediri[1, 4]., Universitas Sebelas Maret Surakarta[2]., Universitas Tribhuwana Tunggadewi Malang Jawa Timur[3]
tyas03@iainkediri.ac.id[1], erys.alfa@student.uns.ac.id[2], lestariwidi263@gmail.com[3], bmutafarida@iainkediri.ac.id [4]

Abstra

Public policy is the focus of attention in an effort to improve the service quality of public sector organizations. Policy innovation provides an offer for the development of policy studies to continuously improve their quality in order to improve organizational performance. This study aims to identify innovations in health service policies at Margono Hospital so that they can improve the quality of service of the organization. Using qualitative methods with descriptive analysis, this study tries to describe and explain the existence of these policy innovations. As a result, there are five types of innovation, namely process innovation, product innovation, method innovation, system innovation and conceptual innovation. The five innovations provide each progress for improving service performance in hospitals. Margono.

Keywords: Policy Innovation, Health Services, Information Technology

PENDAHULUAN

Kebijakan publik menjadi salah satu focus perhatian tidak hanya akademisi tetapi juga masyarakat umum yang melihat bagaimana pemerintah mengambil tindakan dalam menyelesaikan masalah publik. Pada perkembangannya, semakin berkembang masalah public maka akan semakin berkembang juga bentuk tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dalam bentuk kebijakan yang dikembangkan oleh pejabat-pejabat pemerintah.[1]

Pelaksana kebijakan tersebut adalah seluruh masyarakat baik individu maupun organisasi yang terikat dengan kebijakan tersebut. Organisasi adalah tempat dimana sekelompok orang melakukan kegiatan-kegiatan dengan satu tujuan yang sama, yaitu kinerja organisasi. Menjadi sebuah dilematika tersendiri apabila pelaksanaan kegiatan didalam sebuah organisasi menjadi bagian yang berbeda dalam berbagai pandangan individu.

Maksud berbeda ini bukan berbeda sebagai tujuan individu melainkan tujuan organisasi yang dipersepsikan berbeda bagi masing masing anggota organisasi. Sehingga pada pelaksanaan kegiatan kegiatan organisasi diperlukan adanya pengelolaan agar kegiatan kegiatan

[1] Islamy, M. Irfan. 2009. Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 17

tersebut dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Implementasi kebijakan menjadi bagian penting di dalam mengelola sebuah organisasi public. Organisasi public dapat mencapai tujuannya dalam melayani public dengan mengimplementasikan kebijakan pelayanan dengan baik. Mengelola organisasi menjadi sebuah tantangan sedar apabila dihubungan dengan perubahan lingkungan.

Organisasi harus menyesuaikan diri dengan lingkungan agar mereka dapat mempertahankan atau meningkatkan keefektifannya. Jadi organisasi sebagai pengembang mekanisme pemantauan dan umpan balik untuk mengidentifikasi dan mengikuti lingkungan mereka, yang menurut Robbin dapat menginderai perubahan dalam lingkungan, dan membuat penyesuaian yang tepat jika dibutuhkan[2]. Adanya Ketidakpastian lingkungan inilah yang menuntut organisasi harus senantiasa waspada dalam berbagai bentuk perubahan agar tujuan organisasi dapat tercapat sesuai apa yang telah dirumuskan dari awal.

Masyarakat berubah seiring perubahan lingkungan yang lainnya. di dalam institusi publik, bentuk perubahan manusia di dalam organisasi sektor publik dapat digambarkan melalui cara dan bentuk pelayan publik melayani masyarakatnya. Reformasi birokrasi menjadi sebuah tawaran menarik bagi negara yang notabene menjadi sorotan akibat ketidakpuasan masyarakat atas bentuk pelayanan yang disedikan negara pada saat itu.

Perubahan pada organisasi public menjadi keniscayaan untuk beradapatasi dengan perubahan lingkungan. Adanya perubahan sangat penting dilakukan dalam organisasi sektor publik karena lingkungan yang terus berkembangan secara kompetitif sehingga perlu adanya manajemen perubahan dalam menghadapi tantangan perubahan yang terjadi.[3] [4] [5] [6]

Diantara tuntunan yang mendasar dari perubahan tersebut adalah tentang perbaikan kualitas pelayanan. Reformasi mengubah manusia didalam organisasi baik masyarakat maupun pelayan masyarakat itu sendiri untuk menjadi yang lebih baik[7]. Sedangkan

[2] Robbin, Stephen P, (1994). Teori Organisasi: struktur, desain dan aplikasi, edisi 3, alih bahasa, Jusuf Udaya, Jakarta,

[3] Ziemba, E., & Obłąk, I. (2015). Change management in information systems projects for public organizations in Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *10*, 47-62

[4] Kickert, W. J. (2014). Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in Dutch ministerial departments. *The American Review of Public Administration*, *44*(6), 693-717.

[5] Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, *92*(1), 1-20.

[6] Rees, C. J., Hassard, J., & Yonnedi, E. (2010). Privatization, organizational change and performance: evidence from Indonesia. *Journal of Organizational Change Management*.

[7] Ningtyas, T. Larasati, E. Warsono, H. & Purnaweni, H. (2020). Describe changes management system for public organization in indonesia (Case study of bureaucracy innovation at margono hospital purwokerto) Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IOEM 2020; Virtual; United

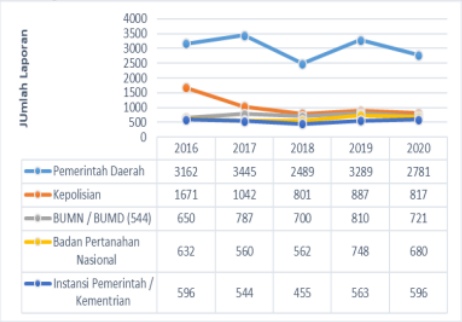
skala reformasi dan restrukturisasi telah mengubah dasar-dasar karakter dan ideologis masyarakat sehingga berbentuk secara transformasional [8 9].

Perubahan transformasional yang terjadi dalam perubahan pelayanan publik hal tersebut bersifat mendadak dan begitu fundamental [10], sedangkan menurut Welch dan Wong dimensi yang terjadi pada perubahan pelayanan publik tersebut tidak hanya bersifat lokal namun juga berskala global, karena merupakan bentuk dari tekanan global [11]. Hal ini membenarkan bahwa terdapat perubahan tranformasional pada pemerintahan kita.

Sheefeni dan Mutingi juga mengidentifikasi dan mengukur bahwa kualitas pelayanan dapat menentukan strategi dalam memberikan kualitas pelayanan yang diharapkan[12]. Upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah suatu bentuk kebijakan jangka panjang sebagai wujud usaha pemerintah dalam menciptakan birokrasi seperti yang diharapkan oleh masyarakat [13].

Sehingga penting untuk memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi sektor publik. Adanya sebuah keluahan dari masyarakat merupakan tanda bagaimana pelayanan publik harus ditingkatkan. Gambar 1 di bawah ini adalah perkembangan keluhan pelayanan public di Indonesia.

Gambar 1 Perkembangan Laporan Keluhan Masyarakat Terhadap Pelayanan Tahun 2016-2020



	2016	2017	2018	2019	2020
Pemerintah Daerah	3162	3445	2489	3289	2781
Kepolisian	1671	1042	801	887	817
BUMN / BUMD (544)	650	787	700	810	721
Badan Pertanahan Nasional	632	560	562	748	680
Instansi Pemerintah / Kementrian	596	544	455	563	596

Sumber: Laporan Tahunan Ombudsman RI 2016 – 2020

Dapat dilihat pada gambar 1 di atas bahwa Instansi Pemerintah Daerah selalu menduduki peringkat teratas pada keluhan masyarakat. Rumah sakit adalah salah satu instansi pemerintah daerah di bidang kesehatan yang tentunya menjadi ujung tombak pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Hal ini menuntut organisasi terus mengembangkan diri agar dapat memenuhi tuntutan layanan kesehatan

States; 10 August 2020 through 14 Aug 2020; Code 144118

[8] Worrall, L., Cooper, C., & Campbell, F. (2000). The impact of organizational change on UK managers' perceptions of their working lives. *The organization in crisis: Downsizing, restructuring, and privatization*, 20-43.

[9] Osborne dan Gaebler 1992, reinventing Goverment: how to the enterpreneur spirit is transforming the public service, alih bahasa abdi toshid, PPM: Jakarta

[10] Patrickson, M., & Bamber, G. (1995). Introduction. In M. Patrickson, V. Bamber, & G. Bamber (Eds.), Organisational Change Strategies, Case Studies of Human Resource and Industrial Relations Issues. Melbourne: Longman

[11] Welch. Wong, (1998). Earning Mangement and thelong run under performance of initial Public offering, Journal of Finance,

[12] Sheefeni, N., & Mutingi12, M. An Assessment of Service Quality Delivery in Selected Local Authorities in Namibia.

[13] Ningtyas, T. (2017). New Public Service: Pelayanan Publik Berbasis Humanistik untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*, *1*(1), 13-22

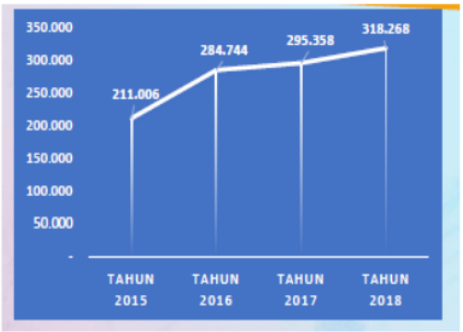
masyarakat ditengah perubahan lingkungan yang dinamis.

Yeatman memberikan penjelasan bahwa faktor lingkungan global mempengaruhi konteks perubahan pelayanan publik, disamping itu juga perubahan sosial yang terjadi pada masyarakat menunjukkan bahwa perubahan sosial yang luas telah mengiring agenda perubahan pelayanan publik[14].

Rumah Sakit Margono Purwokerto adalah salah satu organisasi kesehatan sektor publik yang tentunya harus banyak penyesuaian berkaiatan perubahan masyarakat, lingkungan, teknologi, budaya maupun politik. Hal ini dikarenakan selain memberikan fasilitas publik, RS Margono juga harus bisa bersaing sebagai intitusi pemberi layanan kesehatan sekaligus sebagai perusahaan bisnis dibidang kesehatan yang mencari keuntungan. Keuntungan tersebut akan sangat bergantung pada pengelolaan dan ketatnya persaingan yang terjadi[15]. Untuk mencapai hal tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah upaya meningkatkan jumlah pengunjung.

Peningkatan jumlah pengunjung selain menunjukkan kualitas rumah sakit yang baik juga menunjukkan sisi bisnis yang baik pula. Adanya peningkatan jumlah pengunjung menjadi salah satu indikator bahwa perubahan atas permintaan pelayanan itu sendiri memang dinamis. Gambar 2 berikut adalah data *trend* rawat jalan pasien di RS Margono Tahun 2015-2018.

Gambar 2 Trend Rawat Jalan



Sumber: dokumen RS Margono 2019

Data gambar 2 dapat dilihat bahwa *trend* pasien rawat jalan terus meningkat setiap tahunnya. Hal ini menjadi bagian penting tersendiri selain RS Margono adalah RS Rujukan di Jawa Tengah berarti RS ini juga menjadi bagian penting dalam perkembangan lingkungan khususnya penanganan kegawat daruratan kasus-kasus kesehatan yang ada di masyarakat baik yang wilayah cakupannya jauh maupun dekat. Gambar 3 di bawah ini adalah trend pasien gawat darurat yang juga memperkuat bahwa RS Margono adalah RS pilihan masyarakat sehingga pelayanannya harus terus ditingkatkan.

[14] Yeatman, A. (1994). The reform of public management: an overview. *Australian Journal of Public Administration*, *53*(3), 287-295.

[15] Katon Aprila dan Elok Fitriani Rafikasari, "Strategi Pemasaran Dalam Mengembangkan Usaha Ditinjau Dari Etika Bisnis Islam (Studi Kasus Toko Sandal Ping Tulungagung)," *JEPS: Jurnal of Economic and Policy Studies* 2, no. 1 (Mei 2020): 1–9, https://doi.org/10.21274/jeps.2021.2.1.1-9.

Gambar 3 Trend Pasien Gawat Darurat

Sumber: dokumen RS Margono 2019

Meningkatkan kualitas pelayanan erat kaitannya dengan berbagai bentuk inovasi kebijakan di bidang pelayanan kesehatan RS Margono. Inovasi dalam administrasi publik merupakan isu yang hangat terutama di negara kita karena telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang inovasi daerah yang mana dalam peraturan ini pemerintah telah menjamin setiap instansi pemerintahan dapat melakukan berbagai pembaharuan atau inovasi dalam penyelenggaraannya, sehingga dapat mendukung tercapainya pelayanan prima.

Sedarmayanti menyatakan bahwa inovasi meliputi penciptaan sesuatu yang tidak ada saat ini dan dapat berupa penciptaan kecil atau sesuatu yang monumental[16]. Fuglsang dan Pedersen dalam Wicaksono menyatakan bahwa setidaknya inovasi berhubungan dengan dua hal yaitu: (1) melakukan sesuatu yang baru dan (2) mengembangkan sesuatu yang baru tersebut dapat berjalan sesuai dengan konteksnya[17].

Inovasi kebijakan disini adalah inovasi dalam implementasi kebijakan dari Pusat serta mengembangkan dengan membuat kebijakan baru dengan tidak keluar dari kebijakan yang ada di atasnya. Inovasi kebijakan sendiri adalah sebagai suatu keniscayaan untuk menyelesaiakan masalah publik yang terus berkembang dimasyarakat sehingga menjadi salah satu alternatif terbaik dalam jangka waktu panjang untuk memecahkan masalah publik dan mengurangi dampak yang ditimbulkan[18].

Artikel ini ditulis bertujuan untuk menggambarkan inovasi kebijakan pelayanan kesehatan yang ada di RS Margono. Bentuk-bentuk inovasi tersebut diidentifikasi sehingga dapat dijadikan suatu bentuk rekomendasi kebijakan lanjutkan kedepannya dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan public di RS Margono, termasuk rekomendasi tentang efisiensi biaya ekonominya.

METODE

Artikel ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif, serta peneliti menggunakan teknik triangulasi data dalam pengumpulan dan analisis data yang ada. Proses

[16] Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama. Hal 231

[17] Wicaksono, K. W. (2018). Tipologi Inovasi Sektor Publik Pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya (Tinjauan Reflektif Terhadap Tiga Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2018). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, *1*(2), 196-20

[18] Sururi, A. (2016). Inovasi Kebijakan Publik (Tinjauan Konseptual dan Empiris). *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, *4*(3).

triangulasi sumber data dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber yang berbeda yang kemudian ditelaah dan dibandingkan. Keabsahan data diperoleh dengan cara membandingkan dan mengecek silang sumber data. Tahapan yang dilakukan peneliti dalam mengolah data dilakukan dari tiga tahap.

1. Pengamatan

Dilakukan dengan melihat dan mempelajari objek penelitian sehingga fokus penelitian dapat lebih mudah dipelajari dan difahami. Fokus penelitian ini adalah inovasi kebijakan pelayanan RS Margono yang dapat mendorong terjadinya efisiensi biaya. Selanjutnya hasil pengamatan tersebut dicatat dan dianalisis sesuai dengan data yang ada di lapangan atau tidak.

2. Wawancara

Selain melakukan observasi, juga melakukan wawancara dengan terstruktur dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur dengan melakukan *Focus Grub Discussion* (FGD) kepada pimpinan Rumah Sakit. Wawancara tidak terstruktur sebagai upaya lanjutan untuk memperoleh data yang mendalam, dilakukan secara baik dengan karyawan dan pengguna.

3. Dokumentasi

Selanjutnya, dokumentasi menjadi bagian penting dalam penelitian ini. Data sekunder diperlukan untuk mengetahui rekam jejak perubahan kebijakan di rumah sakit serta inovasi yang telah dilakukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

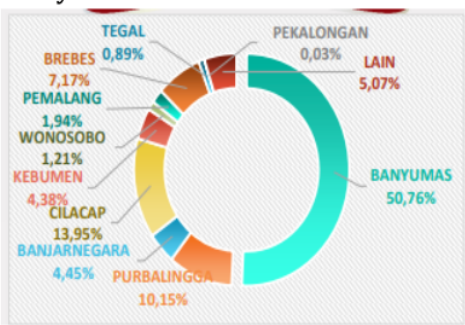
HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan dalam suatu sistem adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Kebijakan merupakan ujung tombak bagaiman suatu sistem tersebut bisa ada dan berjalan dengan baik. Di dalam sebuah organisasi pelayanan sektor publik tentunya kebijakan yang diambil haruslah telah sesuai dengan urutan kebijakan yang ada di atasnya. Setiap kebijakan internal organisasi boleh melakukan suatu bentuk terobosan dalam implementasi kebijakan pusat sehingga muncul kebijakan pendamping untuk dilakukan suatu bentuk inovasi guna meningkatkan kinerjanya.

Menurut Chrusciel dan Field terdapat dua faktor penentu keberhasilan melalui transformasi perubahan yaitu terdapat kebijakan organisasi yang fleksibel (komprehensif menyangkut kebutuhan organisasi), dan organisasi mampu mengakomodir kebutuhan pribadi para pelaku perubahan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi[19]. Tentunya kebijakan organisasi ini dibuat harus mempertimbangkan adanya banyak kepentingan dari berbagai sektor. RS Margono merupakan salah satu organisasi sektor publik yang bergerak dibidang kesehatan dengan jumlah cakupan wilayah yang cukup luas. Berikut adalah data kunjungan RS Margono menurut sebaran wilayah pengunjung.

[19] Chrusciel, D., & Field, D. W. (2006). Success factors in dealing with significant change in an organization. *Business Process Management Journal*.

Gambar 4 Data Kunjungan Menurut Wilayah



Sumber: Dokumen RS. Margono, 2020

Gambar 4 di atas menunjukkan adanya sebaran wilayah yang cukup luas oleh pengunjung RS Margono. Hal ini menjadi catatan tersediri bagaimana RS Margono harus memberikan pelayanan yang efektif dan efisien. Adanya tuntutan untuk menjaga integritas pelayanan public menjadikan inovasi terus dilakukan agar dapat memenuhi apa yang diharapkan masyarakat. Kesuksesan suatu inovasi ditunjukkan oleh peningkatan yang signifikan dalam hal efisiensi dan efektifitas pelayanan tersebut.

Pengertian inovasi dibidang pelayanan publik merupakan ide kreatif teknologi atau cara baru dalam teknologi pelayanan atau memperbarui yang sudah ada dibidang teknologi pelayanan atau menciptakan terobosan atau penyederhanaan dibidang aturan, pendekatan, prosedur, metode, maupun struktur organisasi pelayanan yang manfaat dan hasilnya mempunyai nilai tambah baik dari segi kuantitas maupun kualitas pelayanan[20].

Terdapat jenis inovasi yang dapat menjadikan sebagai suatu tolak ukur bagaimana inovasi bisa dibangun di dalam sebuah organisasi. Menurut Mulgan dan Albury bahwa keberhasilan inovasi merupakan kreasi dan implementasi dari beberapa hal, pertama adalah sebuah Proses yaitu inovasi yang berhasil merupakan kreasi dan implementasi dari proses[21]. Sementara inovasi proses berasal dari gerakan pembaruan kualitas yang berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk berinovasi.

Inovasi kedua adalah produk pelayanan yaitu inovasi produk atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan. Ketiga adalah inovasi metode pelayanan yaitu inovasi perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam memberikan pelayanan.

Pada RS Margono, inovasi proses ada dalam bentuk perubahan pengelolaan organisasi, baik dalam pengelolaan sumber daya manusia, Tata Laksana dan Keorganisasian, Sistem Informasi, Pengawasan dan Akuntabilitas. Sumber daya manusia yang baik akan mendorong adanya inovasi dan akan terus terdorong melakukan perbaikan karena setiap aktivitas sosial manusia akan terikat

[20] Kurniasari, H., & Sulandari, S. 2017. *Inovasi Pelayanan Publik di Balai Pelayanan Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BP3TKI) Semarang.* Journal of Public Policy and Management Review. *6*(2), 545-564.

[21] Muluk, K. (2008). Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah. *Malang: Bayumedia Publishing*. hal 45

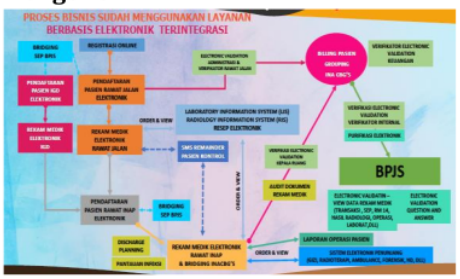
dengan kebutuhan akan layanan yang baik[22].

Seluruh system pengelolaan organisasi telah menjadi bagian fokus dari perubahan di RS Margono. Tentunya proses perubahan itu sendiri tidak bisa langsung berjalan, terdapat tahapan yang harus dilalui dalam proses perubahannya.

Menurut Kurt Lewin, proses perubahan itu sendiri telah melalui tiga tahap perubahan yang dimulai dari mencairkan, menggerakkan dan membekukan kembali[23]. Proses perubahan itu sendiri ada di RS Margono mulai dari sosialisasi kebijakan yang baru, terdapat konflik dan penolakan sampai akhirnya terdapat bentuk penrimaan karena kebijakan yang baru. Seluruh proses perubahan ini harus dilalui sehingga terdapat inovasi dalam segi kebijakan dan prosedur[24].

Adanya bentuk perubahan ini menjadikan organisasi lebih berkembang sesuai dengan tuntutan masyarakat untuk pelayanan yang lebih baik. Proses bisnis menjadi salah satu gambaran untuk melihat bagaimana organisasi bergerak sesuai sistemnya baik yang mendapat bantuan teknologi maupun tidak. Dapat dilihat pada gambar 5 di bawah ini terdapat inovasi dalam proses bisnis yang didominasi dengan menggunakan teknologi di RS. Margono.

Gambar 5 Proses Bisnis Layanan RS Margono



Sumber: Dokumen RS Margono 2019

Gambar 5 di atas dapat dilihat bahwa alur dalam proses pelayanan memang memerlukan banyak waktu apabila tidak digunakan teknologi yang dapat mempermudah seluruh prosesnya. Sehingga masyarakat dapat menerima banyak manfaat dari pengembangan teknologi dan system informasi pada kebijakan pelayanan kesehatan di RS Margono.

Inovasi yang kedua adalah inovasi produk, inovasi produk ini di RS Margono adalah desain produk layanan sebagai bagian dari efektifitas pekerjaan salah satunya adalah Inovasi untuk membuat suatu system yang terstruktur dan mempermudah dalam penggunaannya sehingga nilai manfaatnya lebih besar. Produk yang dihasilkan di RS Margono antara lain seperti pada table 1.

---

[22] Moh Farih Fahmi dkk., "Literature Study on Traditional Javanese Economiic," *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)* 12, no. 3 (Juni 2021): 16–19, https://doi.org/10.9790/5933-1203051619.

[23] Robbin, Stephen P, (2007). Perilaku organisasi, edisi kesepuluh, alih bahasa, Benyamin Molan, Indeks, Indonesia,

[24] Ningtyas, T. op.cit

Tabel 1 Produk Pelayanan RS Margono

No	Tahun	Nama Produk	Keterangan
1	2017	SI BINA CANTIK" (Sistem Bridging SIM RSMS, BPJS, dan INA-CBG's Menuju Akutabilitas, Transparansi, dan Efisiensi Pelayanan Kesehatan JKN Secara Paripurna)	Penyederhanaan Prosedur Pendaftaran dengan satu system yang terintegrasi.
2	2017	PENETRASI ONLINE" (Pengembangan Sistem SMS Gateway Menuju Registrasi Online)	System yang dihadirkan untuk memangkas Waktu Tunggu Pelayanan Pendaftaran Rawat jalan dengan system SMS Gateway
3	2018	"TELE APIK" TEyeng NdeLEng Antrian Pendaftaran Lan PoliklinIK	System antrian online yang terintegrasi dengan antrian pendaftaran di poliklinik sehingga bisa memantau antrian dan kedatangan dokter.
4	2019	Aplikasi "WATCHDOC" Berbasis Android	Penilaian Kinerja Staff Medis Berkelanjutan OPPE (Ongoing Professional Practive Evaluation) yang berfungsi untuk meningkatkan mutu kinerja pelayanan RS termasuk dengan IKM yang diberikan oleh pasien kepada dokter.
5	2019	MANGAN MENDOANE RINI"	Pengembangan Sistem Pengelolaan Sediaan Farmasi: Obat/Alat Habis Pakai Terintegrasi Rekam Medik Elektronik sehingga memangkas bentuk pengadaan obat dan alat kesehatan yang mal prosedur.
6	2020	“e-Va Centil”	Electronic Validation Cara Cepat dan Akurat Jamin Lancarkan Klaim BPJS
7	2020	DOBEL BAJA	Dokumen Belanja Pengadaan Barang/Jasa Terintegrasi,
8	2020	Kabut Cepat Sirna	Kasa Berbuntut PerCepat OperaSi Kraniotomi Pasien
9	2020	TELEMEDICINE #Say-Doc	Pelayanan yang diberikan oleh dokter pada masa pandemic covid-19 yaitu satu layar ngobrol dengan dokter

Sumber: Dokumen RS Margono, 2020

Tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa banyak inovasi produk yang dihasilkan oleh RS Margono untuk meningkatkan kinerja pelayanan kesehatan yang diberikan. Produk tersebut tentunya dibuat dengan juga telah memperhatikan peraturan yang mengikat di dalamnya. Misalnya saja pada layanan "TELEMEDICINE" #Say-Doc juga telah dikeluarkan aturan Surat Keputusan Direktur RSUD Margono tentang Pelayanan Kesehatan #Say-Doc Satu Layar Ngobrol dengan Dokter. Hal ini menggambarkan bahwa inovasi kebijakan yang dibentuk dengan adanya produk tersebut telah dibuat melalui proses yang legal.

Inovasi yang ketiga adalah metode, secara garis besar tentunya dapat dilihat bahwa metode pelayanan sangat berkembang dengan baik yang tentunya metode sebelumnya berkonsep tradisional dengan menggunakan minim teknologi serta harus melalui banyak proses birokratis bergeser menjadi lebih sistematif dan efektif dengan memanfaatakan dan mengembangkan teknologi sesuai dengan kebutuhan dari organisasi.

Berbicara tentang pentingnya pengelolaan IT dalam organisasi sektor public. IT sendiri sangat bermanfaat dalam proses pencapaian tujuan organisasi, perencanaan strategis, MSDM dan manajemen resiko. Selain itu sistem tata laksana, SDM, pengawasan dan akuntabilitas bisa menjadi bagian inovasi utama yang dihasilkan dalam organisasi ini[25]. Berikut adalah inovasi dalam bidan IT yang dihasilkan pada proses perubahan di RS Margono.

Gambar 6 Produk Inovasi RS Margono

Sumber: Dokumen RS Margono, 2019

Gambar 6 di atas dapat dilihat bahwa terdapat banyak pengembangan produk yang ada sebagai bagian dari inovasi kebijakan di RS Margono. Tentunya hal ini tidak terlepas dari adanya banyak dukungan dari internal organisasi yang berkomitmen untuk merubah organisasi menjadi lebih baik.

Adanya teknologi tentunya dapat meringankan tugas manusia, begitu juga dengan adanya teknologi di RS Margono dapat meringankan kinerja pegawai dan tentunya meringankan biaya yang dikelurkan oleh pengunjung untuk berobat. Jenis lain yang kini juga berkembang adalah inovasi dalam interaksi sistem yang mencakup cara baru atau yang diperbarui dalam berinteraksi dengan aktor-aktor lain atau dengan kata lain adanya perubahan dalam tata kelola pemerintahan (*changes in governance*).

Seperti halnya bagaimana pihak manajemen berhubungan dengan

[25] Amali, L. N., Mahmuddin, M., & Ahmad, M. (2014). Information technology governance framework in the public sector organizations. *Telkomnika*, *12*(2), 429.

masyarakat dalam hal sosialisasi tentang banyaknya perubahan. Setidaknya terdapat 6 buah tipologi inovasi sektor publik, Halvorsen, Hauknes, Miles, dan Roste[26], menyatakan yaitu pertama adalah penciptaan pelayanan yang baru atau pengembangan sebuah pelayanan. Kedua adalah inovasi proses yang menekankan pada perubahan cara dalam menghasilkan sebuah pelayanan atau produk tertentu. Ketiga adalah inovasi administratif yang memfokuskan pada perubahan kebijakan. Keempat adalah inovasi sistem yaitu perubahan pada struktur organisasi atau merubah cara kerjasama dan interaksi di dalam organisasi. Misalnya merampingkan struktur organisasi atau pimpinan organisasi mendelegasikan kewenangan kepada unit tertentu di dalam organisasi. Kelima adalah inovasi konseptual yakni perubahan pada cara pandang dari aktor yang terlibat sehingga lebih komprehensif dalam menyelesaikan masalah.

Pada RS Margono selain terdapat inovasi proses, produk dan metode juga terdapat inovasi system dan konseptual. Inovasi system pada RS Margono diwujudkan dengan adanya perubahan terhadap system yanga ada mulai dari restrukturisasi sampai cara melakukan advokasi dan sosialisasi kepada pengguna. Restrukturisasi dilakukan untuk regenerasi dan memangkas posisi-posisi yang dianggap tumpang tindih dengan posisi yang lainnya serta menambah struktur apabila dibutuhkan untuk memperkuat agenda perubahan yang sebagian besar di bidang teknologi.

Adanya Keputusan Direktur tentang Tim Penyakit Infeksi (PIE) merupakan salah satu bentuk dari struktur yang dibuat dengan memperhatikan kebutuhan dari organisasi. Selain itu inovasi konseptual lebih menarik lagi untuk dilakukan suatu bentuk analisis lebih mendalam.

Inovasi konseptual pada RS Margono menjadi bagian penting dalam proses perubahannya, hal ini dikarenakan bersinggungan dengan prinsip dan cara pandang dari anggota organisasi. Selain itu komitmen untuk berubah dan fokus pada membuat kebijakan yang inovatif serta menjalankannya dengan baik untuk meningkatkan pelayanan publik menjadi catatan tersendiri. Komitmen pimpinan yang besar serta support system yang ada disekitarnya membuat seluruh stakeholder bisa menerima dengan baik bentuk perubahan system pelayanan ini.

Adanya perubahan cara pandang dari yang tradisional menjadi modern dan berbasis IT merupakan suatu bentuk inovasi kebijakan yang paling besar di dalam organisasi. Selain itu bentuk transparansi informasi kepada seluruh stakeholder menjadi suatu bentuk inovasi yang baik dalam proses mengelola organisasi publik.

Prinsip transparan ini juga didukung dengan kolaboratif sehingga kebijakan yang diambil dapat diterima dan mewakili seluruh kebutuhan dari

[26] Wicaksono, K. W. (2018). Tipologi Inovasi Sektor Publik Pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya (Tinjauan Reflektif Terhadap Tiga Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2018). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, *1*(2), 196-205

stakeholder. Table 2 di bawah ini dapat digambarkan identifikasi dari keseluruhan inovasi kebijakan yang ada di RS. Margono.

Tabel 2 Inovasi layanan di RS Margono

Kriteria	Bentuk Inovasi Kebijakan
Inovasi proses	Penggunaan teknologi dalam proses administrasi mulai dari proses pendaftaran sampai pada proses pembayaran dilakukan secara online Perubahan proses bisnis dari seluruh layanan yang diberikan
Inovasi metoda	Penggunaan teknologi dan pelayanan berbasis online serta memudahkan masyarakat
Inovasi produk	Terdapat berbagai produk inovatif yang diciptakan yang bersifat informative dan mudah dipahami oleh pengguna.
Inovasi Sistem	Terdapat restrukturisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi
Inovasi konseptual	Perubahan cara pandang pelayanan dari yang berbasis tradisional menjadi modern dan berbasis IT Penerapan prinsip kolaboratif dan transparan terhapat seluruh stakeholder yang berperan dalam proses pelayanan kesehatan

Sumber: diolah oleh peneliti

A. KESIMPULAN

Artikel ini menunjukkan bahwa dalam inovasi kebijakan di RS. Margono dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan terdapat lima jenis inovasi. Kelima inovasi tersebut adalah inovasi proses, inovasi metoda, inovasi produk, inovasi system dan inovasi konseptual.

Inovasi proses dapat dilihat pada inovasi seluruh proses bisnis dalam pelayanan kesehatan, inovasi metode dilihat dari pergeseran alat yang digunakan untuk pelayanan dari manual menjadi berbasis teknologi. Inovasi produk dengan banyak diluncurkannya produk inovatif untuk menunjang efektifitas dan efisiensi pelayanan kesehatan.

Inovasi system dapat dilihat pada restrukturasi organisasi untuk mengikuti tujuan organisasi dalam meningkatkan kinerja pelayanan. Inovasi konseptual dapat dilihat pada perubahan cara panda stakeholder dalam menyikapi perubahan kea rah yang lebih baik. Masing-masing jenis inovasi dikembangkan sesuai dengan porsi dan kebutuhan dari organisasi. Inovasi kebijakan tersebut ada melalui proses perubahan sehingga sampai pada bentuk kebijakan baru dan implementasinya sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di RS Margono.

B. DAFTAR PUSTAKA

Amali, L. N., Mahmuddin, M., & Ahmad, M. (2014). Information technology governance framework in the public sector organizations. *Telkomnika*, *12*(2), 429.

Chrusciel, D., & Field, D. W. (2006). Success factors in dealing with significant change in an organization. *Business Process Management Journal*.

Dokumen Rumah Sakit Margono, 2019

Islamy, M. Irfan. 2009. Prinsip-prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.

Aprila, Katon dan Elok Fitriani Rafikasari. "Strategi Pemasaran Dalam Mengembangkan Usaha Ditinjau Dari Etika Bisnis Islam (Studi Kasus Toko Sandal Ping Tulungagung)." *JEPS: Jurnal of Economic and Policy Studies* 2, no. 1 (Juli 2020): 1–9. https://doi.org/10.21274/jeps.2021.2.1.1-9.

Fahmi, Moh Farih, Shonhaji Sholeh, Ah. Ali Arifin, Iskandar Ritonga, dan Lathoif Ghozali. "Literature Study on Traditional Javanese Economiic." *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)* 12, no. 3 (Juni 2021): 16–19. https://doi.org/10.9790/5933-1203051619.

Kickert, W. J. (2014). Specificity of change management in public organizations: Conditions for successful organizational change in Dutch ministerial departments. *The American Review of Public Administration*, *44*(6), 693-717.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public administration*, *92*(1), 1-20.

Kurniasari, H., & Sulandari, S. 2017. *Inovasi Pelayanan Publik di Balai Pelayanan Penempatan dan Perlindungan Tenaga Kerja Indonesia (BP3TKI) Semarang*. Journal of Public Policy and Management Review. *6*(2), 545-564.

Laporan Data Statistik Rumah Sakit Margono, 2020. https://rsmargono.jatengprov.go.id/ppid/informasipublik/file/data-statistik-rumah-sakit-tahun-2020

Laporan Tahunan Ombudsman RI. 2016 – 2020. Laporan Tahunan. https://ombudsman.go.id/produk?c=19&s=SUB_LT_5a1ea951d55c4

Muluk, K. (2008). Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintah Daerah. *Malang: Bayumedia Publishing* 45)

Ningtyas, T (2020). Describe changes management system for public organization in indonesia (Case study of bureaucracy innovation at margono hospital purwokerto) Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IOEM 2020; Virtual; United States; 10 August 2020 through 14 August 2020; Code 144118

Ningtyas, T. (2017). New Public Service: Pelayanan Publik Berbasis Humanistik untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*, *1*(1), 13-22

Osborne dan Gaebler 1992, reinventing Goverment: how to the enterpreneur spirit is transforming the public service,

alih bahasa abdul roshid, PPM: Jakarta

Patrickson, M., & Bamber, G. (1995). Introduction. In M. Patrickson, V. Bamber, & G. Bamber (Eds.), Organisational Change Strategies, Case Studies of Human Resource and Industrial Relations Issues. Melbourne: Longman

Rees, C. J., Hassard, J., & Yonnedi, E. (2010). Privatization, organizational change and performance: evidence from Indonesia. *Journal of Organizational Change Management*.

Robbin, Stephen P, (1994). Teori Organisasi: struktur, desain dan aplikasi, edisi 3, alih bahasa, Jusuf Udaya, Jakarta,

Robbin, Stephen P, (2007). Perilaku organisasi, edisi kesepuluh, alih bahasa, Benyamin Molan, Indeks, Indonesia,

Sedarmayanti, 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung: Refika Aditama.

Sheefeni, N., & Mutingi12, M. An Assessment of Service Quality Delivery in Selected Local Authorities in Namibia.

Sururi, A. (2016). Inovasi Kebijakan Publik (Tinjauan Konseptual dan Empiris). *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, *4*(3).

Welch. Wong, (1998). Earning Mangement and thelong run under performance of initial Publik offering, Journal of Finance,

Wicaksono, K. W. (2018). Tipologi Inovasi Sektor Publik Pada Tiga Program Inovatif Pemerintah Daerah Kota Surabaya (Tinjauan Reflektif Terhadap Tiga Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah Kota Surabaya Tahun 2018). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, *1*(2), 196-205

Worrall, L., Cooper, C., & Campbell, F. (2000). The impact of organizational change on UK managers' perceptions of their working lives. *The organization in crisis: Downsizing, restructuring, and privatization*, 20-43.

Yeatman, A. (1994). The reform of public management: an overview. *Australian Journal of Public Administration*, *53*(3), 287-295.

Ziemba, E., & Obłąk, I. (2015). Change management in information systems projects for public organizations in Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, *10*, 47-62

EFISIENSI BIAYA LAYANAN MELALUI INOVASI KEBIJAKAN BERBASIS TEKNOLOGI DI RUMAH SAKIT MARGONO PURWOKERTO

ORIGINALITY REPORT

18%	18%	10%	11%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	ejournal.uniks.ac.id Internet Source	2%
2	www.neliti.com Internet Source	1%
3	e-journal.upstegal.ac.id Internet Source	1%
4	www.meissonier.fr Internet Source	1%
5	doaj.org Internet Source	1%
6	ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id Internet Source	1%
7	jipp.jatengprov.go.id Internet Source	1%
8	academicguides.waldenu.edu Internet Source	1%

stia-binataruna.e-journal.id

9	Internet Source	1 %
10	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	1 %
11	eprints.soton.ac.uk Internet Source	1 %
12	myassignmenthelp.com Internet Source	1 %
13	repository.lppm.unila.ac.id Internet Source	1 %
14	ejournal2.undip.ac.id Internet Source	1 %
15	Submitted to Universitas Sebelas Maret Student Paper	1 %
16	Ejournal.iain-tulungagung.ac.id Internet Source	1 %
17	Kent V. Rondeau, Terry H. Wagar. "Downsizing and Organizational Restructuring: What Is the Impact on Hospital Performance?", International Journal of Public Administration, 2003 Publication	1 %
18	ejournal.umm.ac.id Internet Source	1 %

19	suarapemerintah.id Internet Source	1 %
20	journal.unismuh.ac.id Internet Source	1 %

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		