

STRATEGI PENGEMBANGAN BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KESEHATAN BANJARNEGARA

STRATEGIES FOR DEVELOPING BANJARNEGARA HEALTH RESEARCH AND DEVELOPMENT UNIT

Agung Puja Kesuma^{1*}, Laksono Trisnantoro², Yodi Mahendradhata²

¹Program Pascasarjana Ilmu Kesehatan Masyarakat

²Departemen Kebijakan dan Manajemen Kesehatan

Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan
Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

Background: Based on Permenkes No. 65 the year 2017, the Banjarnegara Health Research and Development (R&D) Unit is one of the units under the NIHRD Ministry of Health, which has the task of conducting research and development of health with the advantage of leptospirosis control. The working area includes four provinces: DI Yogyakarta, DKI Jakarta, West Kalimantan, and South Sulawesi. In addition to conducting excellent research, Banjarnegara Health R&D Unit also has to do health research based on program needs in the target area. The Banjarnegara Health R&D Unit needs to understand its strengths, weaknesses, opportunities, and challenges through the identification of internal and external environments that can be using as a basis for developing strategic planning for organizational development.

Objective: Formulate alternative strategies for the development of The Banjarnegara Health R&D Unit.

Methods: Research A descriptive case study by using a holistic single case design plan. Variable research is the internal and external factor of Banjarnegara Health R&D Unit, development issues, and the strategies of development. Data obtained through in-depth interviews with the related informants, observation, and study of documents.

Results: Internal environmental analysis to see the strengths and weaknesses of the Banjarnegara Health R&D Unit. Based on the results of internal environmental analysis, the Banjarnegara Health R&D Unit has considerable strength in terms of organizational aspects, HR experience, a budget that continues to increase every year, and infrastructure. External environmental analysis opportunities that can be utilized by the Banjarnegara Health R&D Unit are excellent stakeholder support, opportunities to collaborate with various institutions, sources of research funding, availability of information technology, and regulations that support the research climate. While the threats identified, require large budgets to keep abreast of medical or laboratory equipment technology, the development of potential epidemic diseases, limited recruitment of human resources and the potential to reduce PNPB.

Conclusion: Strategies that can be used Banjarnegara Health R&D Unit for development are the development of services and products according to the needs of the stakeholders, the development of cooperation with strategic stakeholders, and the development of organizations with public service agency financial management patterns.

Keywords: Banjarnegara Health R&D Unit, Developing strategies, External environment, Internal environment

ABSTRAK

Latar Belakang: Berdasarkan Permenkes No 65 tahun 2017, Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Banjarnegara adalah salah satu satuan kerja di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Kementerian Kesehatan RI yang memiliki tugas melaksanakan penelitian dan pengembangan kesehatan dengan keunggulan pengendalian leptosporosis dengan wilayah 4 provinsi yaitu DI Yogyakarta, DKI Jakarta, Kalimantan Barat dan Sulawesi Selatan. Penelitian yang dilakukan Balai Litbangkes Banjarnegara diharapkan dapat membantu menyelesaikan permasalahan kesehatan di wilayah kerja. Untuk menyikapi perkembangan organisasi perlu dilakukan identifikasi lingkungan internal dan eksternal yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam penyusunan perencanaan strategis untuk pengembangan Balai Litbangkes Banjarnegara.

Tujuan: Merumuskan alternatif-alternatif strategi untuk pengembangan Balai Litbangkes Banjarnegara.

Metode: Penelitian studi kasus deskriptif dengan menggunakan rancangan desain kasus tunggal holistik. Data diperoleh melalui wawancara mendalam kepada informan terkait, pengamatan dan telaah dokumen. Data kualitatif dianalisis menggunakan tematik analisis kemudian untuk perumusan strategi pengembangan menggunakan analisis SWOT.

Hasil: Analisis lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Balai Litbangkes Banjarnegara. Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal Balai Litbangkes Banjarnegara memiliki kekuatan yang cukup bagus dari aspek organisasi, pengalaman SDM, anggaran yang terus meningkat setiap tahun dan sarana prasarana. Analisis lingkungan eksternal peluang yang dapat dimanfaatkan oleh Balai Litbangkes Banjarnegara adalah dukungan *stakeholder* yang baik, peluang bekerja sama dengan berbagai lembaga, sumber pendaan riset, tersedianya teknologi informasi dan peraturan yang mendukung iklim riset. Sedangkan ancaman yang teridentifikasi adalah membutuhkan anggaran besar untuk mengikuti perkembangan teknologi alat kesehatan, perkembangan penyakit yang berpotensi wabah, rekrutmen SDM terbatas dan potensi berkurangnya PNPB.

Kesimpulan: Strategi yang dapat digunakan oleh Balai Litbangkes untuk pengembangan adalah pengembangan layanan dan produk sesuai kebutuhan *stakeholder*, pengembangan kerja sama dengan *stakeholder* strategis dan pengembangan organisasi dengan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum.

Kata Kunci: Balai Litbangkes, Strategi Pengembangan, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal

*Penulis Korespondensi. Email: agung.puja.k@mail.ugm.ac.id

PENDAHULUAN

Penelitian dan pengembangan kesehatan merupakan komponen penting dalam pembangunan kesehatan di Indonesia sesuai dengan amanat Peraturan Presiden No 72 tahun 2012 tentang Sistem Kesehatan Nasional. Penelitian dan pengembangan kesehatan di Indonesia dilakukan oleh berbagai lembaga penelitian secara khusus maupun oleh lembaga pendidikan kesehatan baik berasal dari pemerintah maupun non pemerintah. Penelitian dan pengembangan pada Kementerian Kesehatan dilaksanakan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan (Badan Litbangkes).

Tahun 2017 Kementerian Kesehatan melakukan penataan Unit Pelaksana Teknis Badan Litbangkes yang tertuang dalam Peraturan Menteri Kesehatan No 65 tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Lingkungan Badan Litbangkes. Unit Pelaksana Teknis yang mengalami perubahan adalah Balai dan Loka. Balai dan Loka Litbang Pengendalian Penyakit Bersumber Binatang (P2B2) serta Balai dan Loka Litbang Biomedis seluruhnya berubah menjadi Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan (Balai Litbangkes), sehingga tugas pokok dan fungsi mengalami perubahan yang semula melaksanakan litbang dengan tema spesifik menjadi lebih luas. Salah satu UPT Badan Litbangkes yang mengalami penataan adalah Balai Litbang P2B2 Banjarnegara berubah menjadi Balai Litbangkes Banjarnegara.

Balai Litbangkes Banjarnegara dengan keunggulan litbang pengendalian leptospirosis memiliki wilayah kerja Daerah Istimewa Yogyakarta, Kalimantan Barat, DKI Jakarta dan Sulawesi Selatan¹. Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya Balai Litbangkes Banjarnegara didukung oleh anggaran yang berasal dari APBN, sumber daya manusia dan fasilitas laboratorium.

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Balai Litbangkes sebanyak 70 orang terdiri dari 5 pejabat struktural (3 orang merangkap fungsional peneliti), 18 peneliti, 12 teknisi litkayasa, 13 administrasi dan 22 tenaga kontrak yang terdiri dari satpam, asisten laboratorium dan petugas kebersihan. Berdasarkan latar belakang pendidikan sebagian pegawai badan litbangkes adalah sarjana, khusus untuk peneliti terdiri dari jenjang S3 sebanyak 1 orang, S2 sebanyak 15 orang, S1 sebanyak 5 orang. Kepakaran peneliti yang ada saat ini adalah kesehatan masyarakat dengan bidang penelitian epidemiologi statistik, perilaku kesehatan, kesehatan masyarakat dan pelayanan kesehatan. Laboratorium yang dimiliki adalah Laboratorium Entomologi, Laboratorium Parasitologi, Laboratorium Rodentologi, Laboratorium Mikrobiologi, Imunologi dan Biomolekuler, Instalasi Hewan Coba,

Instalasi Sumber daya Tumbuhan serta Instalasi Epidemiologi dan Informasi Kesehatan².

Seiring dengan perkembangan institusi, meski memiliki bidang unggulan penelitian dan pengembangan tentang pengendalian leptospirosis, Balai Litbangkes Banjarnegara juga harus melakukan penelitian dan pengembangan kesehatan yang menjadi prioritas pembangunan kesehatan nasional sesuai permasalahan yang ada di wilayah kerjanya. Balai litbangkes sebagai perwakilan Badan Litbangkes dalam hal koordinasi dan pelaksana riset nasional, melaksanakan riset operasional untuk menyelesaikan masalah kesehatan masyarakat di wilayah kerja serta melaksanakan riset kesehatan sesuai keunggulan Balai Litbangkes Banjarnegara.

Pendekatan paradigma riset oleh Badan Litbangkes saat ini dikenal dengan CORA (*Client Oriented Research Activity*) yaitu sebuah pendekatan riset yang menitikberatkan pada kebutuhan klien yaitu pengambil keputusan dan kebijakan baik di tingkat nasional maupun daerah (provinsi/kabupaten). Melalui pendekatan tersebut diharapkan Badan Litbangkes dan satuan kerja di bawahnya lebih giat meneliti masalah kesehatan terkini yang menjadi kebutuhan kesehatan masyarakat secara cepat, menyusun hasil penelitian ke dalam opsi-opsi kebijakan yang aplikatif, mengembangkan *tools* berupa obat, vaksin, atau pendekatan baru, dan mengomunikasikan hasilnya secara luas sebagai sumber belajar bagi masyarakat³.

Sebagai unit kerja Badan Litbangkes maka penelitian yang dilakukan oleh Balai Litbangkes juga harus dengan pendekatan berbasis klien, klien yang dimaksud adalah Dinas Kesehatan Provinsi maupun Kabupaten. Sebagai klien atau mitra, Pemda / Dinas kesehatan berperan ganda sebagai penyedia dan konsumen. Sebagai penyedia, Dinas kesehatan memberikan input tentang permasalahan kesehatan kepada Balai Litbangkes sebagai dasar pelaksanaan penelitian. Sebagai konsumen, Dinas kesehatan memanfaatkan hasil riset untuk menjadi landasan pengambilan kebijakan penyelesaian masalah kesehatan di wilayahnya⁴.

Hasil-hasil penelitian kesehatan saat ini belum banyak memengaruhi perbaikan kesehatan di Indonesia hal ini disebabkan oleh masih banyak topik-topik penelitian yang dilakukan oleh peneliti tanpa dikaitkan dengan program-program prioritas pemerintah. Hal tersebut disebabkan karena para peneliti jarang sekali berdiskusi dengan pemangku kepentingan dalam menyusun proposal sehingga tujuan utama penelitian tidak berlandaskan akan kebutuhan program⁵.

Permasalahan yang dihadapi oleh Balai Litbangkes Banjarnegara saat ini adalah Balai Litbangkes belum dikenal dengan baik oleh *stakeholder*

di wilayah binaan, kegiatan penelitian belum dapat dilakukan di semua wilayah binaan, perlu penyesuaian bagi peneliti dan litkayasa untuk melaksanakan penelitian dari topik/tema Penelitian dan Pengembangan Pengendalian Penyakit Bersumber Binatang (Litbang P2B2) menjadi Penelitian dan Pengembangan Kesehatan (Litbangkes), fasilitas laboratorium yang dimiliki belum ter-akreditasi. Terkait dengan litbang unggulan pengendalian leptospirosis, pada skala daerah maupun nasional penyakit leptospirosis belum menjadi prioritas.

Untuk mengidentifikasi dan mendapatkan informasi yang tepat serta menjadi institusi penelitian yang unggul dalam menghasilkan produk program penelitian maka Balai Litbangkes Banjarnegara harus mampu merespons dan mengantisipasi perubahan lingkungan dengan cara yang bijak dan efektif. Respons yang dapat dilakukan oleh organisasi terhadap perubahan lingkungan adalah organisasi berpikir secara strategis, organisasi mampu menerjemahkan wawasan yang dimiliki ke dalam strategi yang efektif, organisasi mengembangkan cara pikir rasional untuk adopsi dan implementasi strategi⁶. Analisis faktor internal dan eksternal organisasi untuk merumuskan strategi pengembangan organisasi dapat menggunakan analisis SWOT untuk mengidentifikasi 4 (empat) faktor utama (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) yang memengaruhi organisasi dari waktu ke waktu⁷.

METODE

Penelitian ini dilakukan di Balai Litbangkes Banjarnegara dan wilayah kerjanya. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus tunggal holistik. Penelitian ini menggali dari berbagai sumber data mengenai kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal Balai Litbangkes Banjarnegara yang analisisnya dapat digunakan untuk sebagai dasar pertimbangan penentuan strategi pengembangan institusi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa teknik yaitu wawancara mendalam, pengamatan dan penelusuran data sekunder. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Penentuan strategi menggunakan matriks SWOT untuk mencocokkan kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman.

HASIL

Analisis lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan sedang analisis lingkungan eksternal untuk melihat peluang dan ancaman yang dimiliki oleh Balai Litbangkes Banjarnegara. Hasil identifikasi sebagai pada Tabel 1

PEMBAHASAN

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan pada beberapa sisi fungsional. Setiap organisasi harus dapat memperbaiki kelemahan dan menjadikan kekuatan untuk mengembangkan kompetensi di bidangnya untuk dapat bertahan dan mengembangkan organisasi⁸. Hasil pencocokan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) Balai Litbangkes Banjarnegara berada pada posisi sel ke-V atau berada pada posisi rata-rata. Strategi yang dapat digunakan untuk posisi ini adalah jaga dan pertahankan (*hold and maintain*), strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar (*Market penetration*) dan pengembangan produk (*Product Development*). Hasil pemetaan menggunakan matriks SWOT Balai Litbangkes Banjarnegara berada pada kuadran I, hal ini berarti Balai Litbangkes Banjarnegara berada pada posisi strategi pertumbuhan yang agresif dengan strategi yang dapat dipilih adalah pengembangan produk (*product development*), Penetrasi pasar (*market penetration*) dan pengembangan pasar (*market development*). Pilihan strategi pengembangan yang dapat dipilih adalah sebagai berikut:

a. Pengembangan fasilitas dan layanan penelitian yang dibutuhkan *stakeholder*

Saat ini Balai Litbangkes Banjarnegara memiliki kekuatan yang mendukung pengembangan fasilitas dan layanan penelitian. Pengembangan dapat dilakukan melalui peningkatan fasilitas laboratorium yaitu akreditasi laboratorium dan peningkatan level keamanan yang lebih tinggi minimal bisa ke *Biosafety Level* (BSL) 2. Pengembangan fasilitas ini selain mendukung pengembangan penelitian unggulan pengendalian leptospirosis juga akan menunjang penelitian kesehatan yang lain serta meningkatkan kepercayaan pelanggan/*stakeholder*.

Berkembangnya penyakit PINERE seperti COVID-19, menuntut Balai Litbangkes Banjarnegara untuk mengembangkan laboratorium menjadi minimal laboratorium dengan tingkat keamanan BSL 2 sehingga mampu mendukung Kementerian Kesehatan dalam melakukan pemeriksaan terkait dengan penyakit yang disebabkan virus. Pengembangan layanan penelitian kesehatan dapat berupa mengembangkan pemeriksaan di laboratorium seperti pemeriksaan parameter lingkungan dan pemeriksaan biokimia serta pengembangan kemampuan SDM dalam penelitian kesehatan.

Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh Balai Litbangkes Banjarnegara untuk pengembangan fasilitas dan layanan penelitian adalah dengan penguatan SDM baik kualitas maupun kuantitas dengan memanfaatkan SDM yang ada, melakukan penghitungan

Tabel 1. Analisis SWOT Balai Litbangkes Banjarnegara

<p style="text-align: center;">KEKUATAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi Balai Litbangkes Banjarnegara mudah dijangkau 2. Predikat satker WBK tingkat Kemenkes dan satker terbaik Badan Litbangkes 2019 3. Memiliki SOP dalam operasional organisasi 4. Kondisi anggaran setiap tahun meningkat 5. Disiplin dan budaya organisasi karyawan baik 6. Memiliki SDM yang cukup pengalaman dalam penelitian epideimiologi P2B2 7. Infrastruktur penelitian dan pelayanan tersedia cukup 8. Memiliki <i>website</i> yang cukup representatif dan akun media sosial yang aktif 9. Memiliki jurnal terakreditasi Shinta 2 	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi dan Promosi ke wilayah kerja masih kurang 2. SDM untuk penelitian yang berpengalaman diluar tema P2B2 dan SDM pendukung masih terbatas 3. Laboratorium belum terakreditasi dan belum memenuhi standar BSL 4. Belum bisa melakukan pemeriksaan <i>microscopic agglutination test</i>(MAT) sebagai gold standar pemeriksaan laboratorium leptospirosis. 5. Pendapatan PNBPN relatif kecil
<p style="text-align: center;">PELUANG</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan <i>stakeholder</i> baik dan dipercaya dinas kesehatan dalam penelitian P2B2 2. Kerjasama dengan Dinkes, Perguruan Tinggi dan lembaga Penelitian terbuka di wilayah kerja. 3. Potensi melakukan penelitian unggulan dan penelitain kesehatan di wilker besar 4. Tingkat kepuasan pelayanan baik 5. Kebijakan pemerintah mendukung penelitian untuk pengambilan kebijakan. 6. Berbagai sumber anggaran riset di luar anggaran instansi 7. Perkembangan teknologi dan informasi pesat membuka peluang untuk ekspansi keluar 8. Sarana dan Media untuk pengembangan kualitas SDM banyak tersedia 9. Peluang menjadi satker dengan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU) 	<p style="text-align: center;">ANCAMAN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membutuhkan anggaran/investasi yang besar untuk merespon perkembangan teknologi laboratorium dan kesehatan. 2. Perkembangan teknologi informasi mengakibatkan penyebaran informasi palsu meningkat dan berpotensi organisasi kehilangan pelanggan. 3. Perkembangan penyakit berpotensi wabah meningkat. 4. Wilayah kerja yang luas dengan topografi daratan dan kepulauan 5. Pemotongan anggaran akibat kebijakan pemerintah 6. Potensi kehilangan pendapatan PNBPN dengan berlakunya PP 64 tahun 2019. 7. Rekrutmen SDM (ASN) terbatas belum memenuhi kebutuhan. 8. Kesamaan lingkup penelitian dengan lembaga penelitian lain seperti Perguruan tinggi dan satker lain.

unit cost untuk menentukan tarif layanan yang dikembangkan, dan juga kegiatan promosi.

Di era digitalisasi ini dan adanya pandemi COVID-19 di seluruh dunia, dinamika kerja dan pendidikan juga mengalami pergeseran yang berawal dari tatap muka menjadi pertemuan daring. Melihat peluang tersebut Balai Litbangkes dapat mengembangkan layanan wisata ilmiah dan pelayanan penelitian daring dengan memanfaatkan aplikasi dan internet. Pengembangan produk layanan yang ada ke depan diharapkan mampu memberikan kontribusi pemasukan PNBPN Balai Litbangkes Banjarnegara. Tantangan atau ancaman pandemi COVID-19 tidak bisa dihindari, tetapi dengan persiapan yang matang dan tepat dapat membantu memastikan organisasi dapat berjalan keluar dari ancaman dan memastikan mutu pelayanan tetap

terjaga⁹. Organisasi harus mampu menyesuaikan diri pada saat pandemi maupun pasca pandemi untuk tetap bertahan dan berkembang. Respons dalam menghadapi pandemi COVID-19 merupakan respons yang terus menerus yang membutuhkan peran semua komponen di dalam organisasi.

Pengembangan produk juga dapat dilakukan dengan memanfaatkan *big data*, untuk menyiasati keterbatasan anggaran penelitian. Kajian atau penelitian menggunakan *big data* dapat memperoleh cakupan data yang sangat luas seperti adat kesehatan, data sosial budaya, data keuangan dan data lainnya baik yang terstruktur maupun yang tidak terstruktur. Peneliti dapat melakukan kajian secara komprehensif dengan memanfaatkan *big data* yang beredar dan beragam jenisnya. Keberadaan *big data* da-

pat melengkapi keterbatasan pengumpulan data konvensional, dan pemanfaatannya dapat dilakukan secara multidisipliner¹⁰. Selain untuk penelitian, pemanfaatan *big data* merupakan kesempatan yang baik untuk mengukur respons organisasi dalam upaya manajemen krisis, pemanfaatannya dapat untuk menyusun strategi perusahaan¹¹.

Untuk dapat melakukan pengembangan layanan masyarakat dan penelitian diperlukan penguatan SDM dan peralatan. SDM yang paham teknologi informasi dan merupakan aset yang sangat berharga dalam era disrupsi dan digitalisasi ini. Era digitalisasi bisa dikatakan sebuah peradaban baru yang menuntut setiap orang melakukan penyesuaian diri terhadap pembaharuan yang ada supaya dapat bertahan.¹² Penguatan SDM di bidang teknologi informasi di Balai Litbangkes Banjarnegara dapat dilakukan dengan rekrutmen pegawai baru dan pelatihan bagi pegawai yang ada.

b. Strategi Pengembangan kerja sama dengan mitra strategis serta meningkatkan promosi dan koordinasi

Balai Litbangkes Banjarnegara harus dapat mengelola dan melakukan inovasi dalam melakukan promosi kegiatan tersebut dapat dimulai dengan analisis mendalam tentang kebutuhan *stakeholder*. Balai Litbangkes juga harus mulai berinteraksi dengan swasta atau sektor industri untuk membangun jaringan untuk mendukung inovasi, dan transfer ilmu pengetahuan. Pendekatan pemasaran untuk mempromosikan kemampuan dan fasilitas Balai Litbangkes Banjarnegara kepada *stakeholder* harus dilakukan dengan menggunakan berbagai media yang dimiliki untuk menjangkau semua kabupaten wilayah kerja. Peningkatan koordinasi juga berfungsi merespons permasalahan pengendalian penyakit yang menjadi prioritas wilayah dan nasional. Penelitian harus tanggap terhadap kebutuhan kesehatan masyarakat dan harus dikoordinasikan secara saksama dengan otoritas wilayah untuk memfasilitasi tindak lanjut hasil temuan penelitian. Para peneliti perlu lebih terlibat dalam menyebarluaskan hasil penelitian kepada para pemangku kepentingan yang berbeda¹³.

Promosi utama lembaga litbang untuk menarik pelanggan dan mitra untuk berkolaborasi adalah publikasi ilmiah yang dihasilkan oleh organisasi/peneliti. Publikasi Balai Litbangkes Banjarnegara setiap tahunnya selalu melebihi target yang ditetapkan dan selalu ada yang terbit di jurnal internasional. Hal ini menjadi modal untuk membangun kepercayaan pelanggan atas kemampuan peneliti dan organisasi. Publikasi di jurnal terakreditasi / bereputasi perlu ditingkatkan setiap tahunnya untuk menunjukkan eksistensi peneliti dan organisasi. Dengan jumlah peneliti 21 orang mini-

mal setiap peneliti memiliki satu publikasi setiap tahun sebagai penulis utama.

Adanya pandemi COVID-19 mengakibatkan pertemuan yang melibatkan tatap muka sangat dibatasi, sehingga pertemuan rapat kerja untuk koordinasi belum bisa diselenggarakan. Namun, dampak positif dari COVID-19 adalah berkembangnya pemanfaatan aplikasi pertemuan daring dan pertemuan/rapat yang diselenggarakan oleh pemerintah hampir semua dilaksanakan secara daring. Hal ini dapat menjadi salah satu strategi yang tepat untuk melakukan koordinasi ke seluruh dinas kesehatan kabupaten dan provinsi wilayah kerja melalui aplikasi daring. Selain koordinasi langsung melalui daring Balai Litbangkes Banjarnegara dapat memanfaatkan jaringan Asosiasi Dinas Kesehatan (Adinkes) untuk berkoordinasi dan memaparkan kemampuan organisasi.

Pengembangan kerja sama merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kapasitas penelitian Balai Litbangkes Banjarnegara, melalui kerja sama organisasi dapat menyiasati berbagai kelemahan dan memanfaatkan peluang yang ada. Organisasi litbang dapat memanfaatkan jaringan yang terkoordinasi dengan baik untuk penguatan kapasitas penelitian dapat dilakukan meskipun dengan anggaran yang terbatas¹⁴. Kerja sama dengan mitra strategis perlu ditingkatkan supaya pelayanan penelitian yang dilakukan memberikan manfaat kepada masyarakat. Beberapa kerja sama yang perlu ditingkatkan adalah kerja sama dengan perguruan tinggi dan lembaga penelitian. Kerja sama ini terutama untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia dan kerja sama bidang penelitian maupun bidang pemeriksaan laboratorium. Kerja sama dan memiliki jaringan dengan institusi internasional diharapkan juga dapat dilakukan supaya menghubungkan peneliti dengan sumber daya yang baru. Kerja sama dapat dilakukan dengan peneliti atau dosen dari perguruan tinggi atau lembaga penelitian di perguruan tinggi seperti PKMK di UGM. Melalui kerja sama, organisasi dan peneliti dapat mengatasi keterbatasan peralatan, metode dan pengetahuan penunjang penelitian.

Balai Litbangkes belum banyak mendapatkan dana penelitian dari lembaga pemberi dana penelitian, sehingga diperlukan penguatan proposal yang akan dikompetisikan. Penguatan proposal dapat dilakukan melalui pengembangan proposal bekerja sama dengan peneliti di luar organisasi yang pernah mendapatkan pendanaan dari lembaga pemberi dana riset. Selain itu penyelenggaraan *workshop* penyusunan proposal dengan menggandeng narasumber atau *reviewer* berasal dari lembaga pemberi dana atau yang berpengalaman memperoleh dana hibah penelitian. Beberapa pendanaan riset juga mensyaratkan adanya

kerja sama yang terdiri dari unsur lembaga riset, perguruan tinggi dan industri, sehingga menjadi suatu keharusan Balai Litbangkes Banjarnegara memiliki atau melibatkan kedua unsur tersebut¹⁵.

c. Strategi Pengembangan Institusi menjadi institusi dengan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU)

Strategi ini dapat menjadi strategi jangka panjang Balai Litbangkes Banjarnegara. Badan Layanan Umum, adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan serta dalam melaksanakan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Berdasarkan PP 23 tahun 2005, organisasi yang akan menerapkan pengelolaan keuangan BLU harus memenuhi persyaratan teknis, substantif dan administratif sebagai berikut:

1) Persyaratan substantif

- Penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum;
- Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum; dan/atau
- Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.

2) Persyaratan teknis

- Kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU sebagaimana direkomendasikan oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD sesuai dengan kewenangannya; dan
- Kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan adalah sehat sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLU.

3) Persyaratan administratif

- Pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat;
- Pola tata kelola;
- Rencana strategis bisnis;
- Laporan keuangan pokok;
- Standar pelayanan minimum; dan
- Laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen.

Sesuai PP 23 tahun 2005 instansi dengan PK BLU

dalam perencanaan dan anggaran, organisasi harus melakukan berbagai upaya persyaratan sesuai pasal 10 dan pasal 11 sebagai berikut¹⁶:

- BLU menyusun rencana strategis bisnis lima tahunan dengan mengacu kepada Rencana Strategis Kementerian Negara/Lembaga (Renstra-KL) atau Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).
- BLU menyusun RBA tahunan dengan mengacu kepada rencana strategis bisnis.
- RBA disusun berdasarkan basis kinerja dan perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanannya.
- RBA BLU disusun berdasarkan kebutuhan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima dari masyarakat, badan lain, dan APBN/APBD.
- BLU mengajukan RKA kepada menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD untuk dibahas sebagai bagian dari RKA-KL, rencana kerja, dan anggaran SKPD, atau Rancangan APBD.
- RBA disertai dengan usulan standar pelayanan minimum dan biaya dari keluaran yang akan dihasilkan.
- RBA BLU yang telah disetujui oleh menteri/pimpinan lembaga/kepala SKPD diajukan kepada Menteri Keuangan/PPKD, sesuai dengan kewenangannya, sebagai bagian RKA-KL, rencana kerja dan anggaran SKPD, atau Rancangan APBD.
- Menteri Keuangan/PPKD, sesuai dengan kewenangannya, mengkaji kembali standar biaya dan anggaran BLU dalam rangka pemrosesan RKA-KL, rencana kerja dan anggaran SKPD, atau Rancangan APBD sebagai bagian dari mekanisme pengajuan dan penetapan APBN/APBD.
- BLU menggunakan APBN/APBD yang telah ditetapkan sebagai dasar penyesuaian terhadap RBA menjadi RBA definitif.

Apabila Balai Litbangkes akan menuju menjadi instansi PK BLU harus mengembangkan pasar ke seluruh wilayah kerja dan mempersiapkan persyaratan yang diperlukan sesuai peraturan yang berlaku. Pada sisi SDM, diperlukan perubahan *mindset* pegawai dari pola pikir lembaga litbang murni / penugasan menjadi lembaga litbang BLU dan lebih terbuka terhadap dinamika perubahan.

Organisasi harus lebih bisa melihat peluang barang dan jasa layanan yang akan di jual kepada pelanggan. Dukungan organisasi induk sangat diperlukan Balai Litbangkes Banjarnegara apabila akan menerapkan pola PK BLU. Organisasi yang melak-

sanakan PK BLU memiliki keistimewaan dalam pengelolaan organisasi diantaranya adalah fleksibilitas anggaran, dapat memiliki saldo akhir tahun sebagai surplus kas dan memiliki kewenangan untuk menerapkan praktik usaha yang sehat seperti perusahaan yang berorientasi pada keuntungan¹⁷. BLU sebagai organisasi penyelenggara layanan umum / publik yang bersifat semi otonom masih terikat dengan organisasi induk yang memiliki fleksibilitas untuk melakukan perjanjian kerja sama dengan pihak ketiga¹⁸. Hal ini dapat mempersingkat proses kerja sama antara Balai Litbangkes Banjarnegara dengan pihak ketiga baik swasta maupun instansi pemerintah lainnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis SWOT, isu pengembangan Balai Litbangkes Banjarnegara adalah Balai Litbangkes dikembangkan menjadi pusat rujukan pengendalian leptospirosis dan Balai Litbangkes Banjarnegara mengembangkan produk layanan. Strategi pengembangan yang dapat dilakukan adalah *market penetration*, *product development* dan *market development*. Strategi tersebut berupa Pengembangan fasilitas dan layanan penelitian yang dibutuhkan oleh *stakeholder*, Pengembangan kerja sama dengan mitra strategis serta meningkatkan promosi dan koordinasi, dan pengembangan organisasi dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis tunjukkan kepada Badan PPSDM Kesehatan Kementerian Kesehatan selaku pemberi dana penelitian. Ucapan terima kasih dapat juga penulis sampaikan kepada Prodi Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan Universitas Gadjah Mada, Badan Litbangkes, Balai Litbangkes Banjarnegara, serta seluruh pihak yang membantu pelaksanaan penelitian ini.

REFERENSI

1. Balai Litbangkes Banjarnegara. Laporan Tahunan Balai Litbangkes Banjarnegara Tahun 2018. Banjarnegara; 2018. p.

- 1–180.
2. Balai Litbangkes Banjarnegara. Profil Balai Litbangkes Kelas 1 Banjarnegara. Banjarnegara; 2018.
3. Indriaty C. Mendayagunakan Penelitian untuk Meningkatkan Kualitas Kebijakan Kesehatan. <https://www.ksi-indonesia.org/>. 2016.
4. Mulyana N, Tambunan NC. Arah Riset Sumberdaya dan Pelayanan Kesehatan. *J Penelit dan Pengemb Pelayanan Kesehat*. 2018;1(1):66–71.
5. Budiharsana MP. Increasing Use of Research Findings in Improving Evidence-Based Health Policy at the National Level. *Kesmas Natl Public Heal J*. 2017;12(2):49–52.
6. Bryson JM. *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guides to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*. Third Edit. Strategic Planning and Decision-Making for Public and Non-Profit Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2004. 1–264 p.
7. Salusu J. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo; 2015.
8. David FR, David FR. *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and cases*. Fifteenth. Harlow Essex: Pearson Education; 2017. 1–692 p.
9. Kogan M, Klein SE, Hannon CP, Nolte MT. Orthopaedic Education During the COVID-19 Pandemic. *J Am Acad Orthop Surg*. 2020;28(11):e456–64.
10. Rumata VM. Peluang dan Tantangan Big Data Dalam Penelitian Ilmu Sosial: Sebuah Kajian Literatur. *J Penelit Komun dan Opini Publik*. 2016;20(1):155–67.
11. Cheema-Fox A, LaPerla BR, Serafeim G, Wang H. Corporate Resilience and Response During COVID-19. *SSRN Electronic Journal*. 2020. (20-108).
12. Kasali R. *Distruption*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama; 2017.
13. Ogundahunsi OAT, Vahedi M, Kamau EM, Aslanyan G, Terry RF, Zicker F, et al. Strengthening Research Capacity—TDR's Evolving Experience in Low- and Middle-Income Countries. *PLoS Negl Trop Dis*. 2015;9(1):1–6.
14. Tulloch-Reid MK, Saravia NG, Dennis RJ, Jaramillo A, Cuervo LG, Walker SP, et al. Strengthening institutional capacity for equitable health research: Lessons from Latin America and the Caribbean. *BMJ*. 2018;362(k2456):1–4.
15. Direktorat Penelitian dan Pengembangan KPK. *Kajian Tata Kelola Dana Penelitian*. Jakarta; 2018.
16. Pemerintah Republik Indonesia. *Peraturan Pemerintah RI No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Republik Indonesia; 2005.
17. Pasaribu M. *Analisis terhadap Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum: Isu dan Tantangannya*. 2014.
18. Juliani H. Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Adm Law Gov J*. 2018;1(1):47–61.