



## ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SISTEM REMUNERASI JASA PELAYANAN DI SEBUAH RUMAH SAKIT UMUM DAERAH

### *ANALYSIS OF REMUNERATION SYSTEM POLICY IMPLEMENTATION SERVICES AT A REGIONAL GENERAL HOSPITAL*

Fadlan Hartono\*<sup>1</sup>, Nur Afraininsyah<sup>2</sup>, Yurniwati<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Andalas

(fadlanhartono10@gmail.com, 085375119780)

#### ABSTRAK

Implementasi sistem remunerasi jasa pelayanan di sebuah RSUD X yang telah berjalan sejak 2016. Hingga saat ini masih terjadi penolakan dari sejumlah pihak. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis komponen input, proses dan output dari implementasi kebijakan sistem remunerasi. Penelitian Kualitatif dengan pendekatan studi kasus di sebuah RSUD melalui wawancara semi terstruktur, observasi, telaah dokumen dan FGD. Pemilihan informan dengan teknik *purposive sampling* sebanyak 17 orang. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya keterlibatan Pemerintah Daerah dalam mengatur kebijakan terkait Remunerasi di sebuah RSUD. Keberadaan SOP juga dapat membantu setiap alur kegiatan yang akan dilaksanakan berjalan sesuai aturan. Dengan keterbatasan SDM dan Sarana/Prasarana yang ada, proses pelaksanaan remunerasi di RSUD akan tetap dapat berjalan semestinya. Dimulai dari tahapan sosialisasi, brainstorming dan simulasi namun karena masih dalam skala yang sangat terbatas, sehingga tidak semua staf terpapar dengan konsep kebijakan remunerasi ini. Meskipun telah dilakukan beberapa kali tahapan revisi setelah tahun 2016, sistem remunerasi jasa pelayanan dirasa masih sesuai untuk dilaksanakan di sebuah RSUD. Kesimpulan, Implementasi kebijakan remunerasi di RSUD yang telah berlangsung cukup baik namun dengan beberapa kekurangan yang terjadi perlu untuk diperhatikan dalam proses perbaikan kedepannya.

*Kata kunci : Jasa pelayanan; remunerasi; sistem.*

#### ABSTRACT

*A regional hospital has been operating a compensation system implementation since 2016. But there are a few reasons why this system isn't accepted. Analyzing the input, procedure, and results of the application of pay system policies is the goal of this study. Semi-structured interviews, observation, document review, focus group discussions, and case study methodology are used in qualitative research utilizing a case study approach at an RSUD. Only seventeen persons were included in the purposive sample of correspondents. The result of this study illustrates the relevance of regional government engagement in controlling policies connected to remuneration in an RSUD. The activities will remain on course if the proper SOP is followed. The RSUD process of implementing compensation will be able to function effectively even with limited human resources and with the facilities and infrastructure already in place. However, not all staff members are exposed to the concept of this remuneration scheme because it is still on a very restricted scale, even at the socializing, brainstorming, and simulation stages. The remuneration scheme is still deemed appropriate for implementation in an RSUD, despite multiple amendment phases having been completed since 2016. In conclusion, while the implementation of remuneration policies in*



*RSUD has gone rather smoothly, there are a few issues that will need to be taken into account in the process of future improvement.*

*Keywords: Services; remuneration; system.*

## PENDAHULUAN

Implementasi remunerasi menjadi perubahan mendasar terutama pada manajemen sumber daya manusia dan pengelolaan keuangan di rumah sakit. Sistem remunerasi memberikan reward kepada karyawan berdasarkan tiga komponen utama penilaian, yaitu *pay for people*, *pay for position*, dan *pay for performance* (Dawud, 1999)

Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) adalah sistem yang diterapkan oleh unit pelaksana teknis dinas/badan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya. Fleksibilitas disini adalah keleluasaan dalam pola pengelolaan keuangan dengan menerapkan layanan kepada masyarakat tanpa mencari keuntungan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa (Kemendagri, 2018)

Berdasarkan Keputusan Gubernur Sumatera Barat tentang penetapan RSUD X untuk melaksanakan PPK-BLUD di Provinsi Sumatera Barat, maka RSUD tersebut dapat mulai menerapkan pengelolaan keuangan secara mandiri. Selanjutnya pada tahun 2016 dengan keputusan Direktur RSUD tentang penghitungan jasa pelayanan dengan sistem remunerasi berbasis INA-CBG's maka rumah sakit mulai menerapkan pada pembagian jasa pelayanan berbasis remunerasi.

Terkait dengan observasi yang dilakukan, telah terjadi 2 kali revisi keputusan Direktur terkait kebijakan remunerasi tersebut, yakni pada tahun 2017 dan tahun 2019. Sampai saat ini masih terjadi ketidakpuasan dari beberapa pihak, terutama pada dokter umum rawat inap, yang mana DPJP (dokter penanggung jawab pasien) rawat inap yang berlaku dalam aturan BPJS adalah dokter

spesialis. Sehingga keberadaan dokter umum menjadi tidak mendapatkan indeks workload dalam penilaian remunerasi jasa pelayanan (Santoso, Windyaningsih and Andarusito, 2023).

Keberadaan senioritas tidak lagi menjadi pendongkrak pendapatan jasa pelayanan bagi fungsional tertentu (Perawat, bidan, pengawai penunjang lainnya), namun indeks beban kerja, lokasi kerja, workload ruangan, sangat mempengaruhi jumlah pendapatan dari masing-masing petugas fungsional. Hal ini berdampak tidak baik untuk layanan rawat inap di rumah sakit (Studi *et al.*, 2009).

Penelitian (Dakota *et al.*, 2017), mengidentifikasi beberapa kondisi yang perlu mendapatkan perhatian terkait implementasi kebijakan remunerasi di rumah sakit pemerintah di Jakarta, yaitu kondisi lingkungan berupa sosio kultural dimana masih terdapat etos kerja karyawan yang rendah, manajemen yang kurang produktif, birokrasi yang belum efisien, serta adanya tenaga medis yang nyaman dengan sistem lama (*fee for service*), serta kurangnya komunikasi dan koordinasi antar organisasi khususnya dari pengelola program SDM.

Penelitian (Adhichahya, Ahri and Arman, 2021) tentang implementasi kebijakan remunerasi berdasarkan permendagri Nomor 79 tahun 2019 di RSUD Salewangang Maros di Sulawesi Selatan yang menemukan bahwa remunerasi diatur dengan peraturan kepala daerah berdasarkan usulan pemimpin rumah sakit. Hal ini sesuai dengan permendagri Nomor 79 tahun 2018. Pemberian remunerasi dilaksanakan sesuai dengan peraturan daerah setempat yang menggunakan sistem indexing. Indexing itu sendiri mengacu pada indikator penilaian remunerasi di permendagri, meskipun pada pelaksanaannya memang ada yang belum memenuhi ketentuan (indikator) antara lain pada pemberian jasa pelayanan belum memperhatikan



indicator capaian kinerja (indikator kinerja individu dan indikator kinerja unit)

Berdasarkan uraian diatas, ditemukan bahwa disamping tujuan positif dari penerapan sistem remunerasi untuk memotivasi pegawai, namun dalam beberapa sistem remunerasi menunjukkan demotivasi pegawai seperti implementasinya yang sering tidak sesuai dengan tujuan yang dimaksud dan justru terjadi sebaliknya. Agar mendapatkan gambaran terhadap implementasi remunerasi di rumah sakit umum yang telah berstatus badan layanan umum daerah, serta akan menjadi acuan nantinya bagi rumah sakit yang berencana akan menerapkan sistem remunerasi maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap Analisis Implementasi Kebijakan Sistem Remunerasi Jasa Pelayanan di Rumah Sakit Umum Daerah X tahun 2022.

## BAHAN DAN METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus pada RSUD X. Variabel yang diteliti adalah kebijakan implementasi remunerasi di RSUD X. Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, observasi, telaah dokumen dan *focus group discussion* (FGD) (Dewi, Machmud and Lestari, 2020).

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) X. Penelitian ini dimulai pada bulan Maret 2022 sampai dengan selesai. Wawancara semi terstruktur dan FGD dilaksanakan pada Bulan September hingga Oktober 2022. Penelitian ini dilakukan karena masih kurangnya jumlah rumah sakit pemerintah di Sumatera Barat yang menggunakan sistem remunerasi dalam pembagian jasa pelayanan.

## HASIL

Pada penelitian kualitatif ini terdapat 7 orang Informan yang terdiri dari beberapa orang Manajemen, Pelayanan, serta yg terlibat

langsung dari awal saat remunerasi ini mulai dilaksanakan. Selanjutnya terdapat 10 orang peserta FGD dengan rincian 5 orang dari keperawatan, dan 5 orang dari Penunjang pelayanan rumah sakit.

Hasil uji kualitatif yang dilakukan didapatkan hasil dimana komponen input, proses dan output yang ada terdapat persoalan-persoalan tersendiri (Imron, 2017). Pada komponen input, kegiatan remunerasi diawali dengan atas dasar kesepakatan bersama dari semua lini pelayanan terkait perbaikan sistem pembagian jasa yang ada. Dengan keterbatasan SDM, Sarana dan Prasarana yang ada, kegiatan remunerasi tetap dapat dijalankan. Hasil kesepakatan yang digunakan dalam remunerasi ini adalah 40% dari total pendapatan Rumah Sakit selama bulan berjalan, dan pembagian dilakukan berdasarkan sistem indexing. Namun kegiatan remunerasi ini belum didukung dengan Surat Keputusan oleh Gubernur Sumatera Barat, melainkan atas keputusan Direktur Rumah Sakit X.

Dengan melibatkan seluruh bagian yang ada, namun kegiatan hanya bersifat keterwakilan saja. Sehingga tidak banyak pegawai yang dapat terlibat dalam pengambilan kebijakan remunerasi ini. terjadinya Pro dan Kontra atas dasar kebijakan yang baru diambil, tentu menjadi persoalan yang perlu untuk diperhatikan. Sehingga monitoring dan evaluasi atas kegiatan yang dilakukan dapat berjalan secara berkelanjutan.

Remunerasi menjadi pilihan oleh pimpinan rumah sakit beserta sebagian besar karyawan rumah sakit X, sehingga dari tahun 2016 hingga saat ini pembagian jasa pelayanan Rumah Sakit X dilaksanakan dengan Sistem Remunerasi.

## PEMBAHASAN

Menurut Suharto Kebijakan adalah suatu ketetapan yang memuat prinsip-prinsip untuk mengarahkan cara-cara bertindak yang dibuat secara terencana dan konsisten dalam mencapai



tujuan tertentu. Berdasarkan hasil wawancara semi terstruktur didapatkan informasi bahwa telah terdapat kebijakan pelaksanaan remunerasi di RSUD X yaitu berbentuk Surat Keputusan Direktur. Dimana kebijakan pertama kali dilaksanakan pada tahun 2016 berdasarkan SK Direktur Nomor 801/5058/RSPr/XI/2016 tentang keputusan Direktur RSUD X terkait pembagian Jasa Pelayanan berbasis Remunerasi (Suharto, 2006)

Sementara itu terkait keputusan pembagian jasa pelayanan berbasis remunerasi ini belum ada ketentuan yang langsung dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah Provinsi Sumatera Barat. Dampak dari sistem Remunerasi di RSUD X sangat beragam, terutama pada pemerataan pendapatan masing-masing individu, namun pada dokter spesialis terjadi penurunan yang signifikan hingga 50%, hal ini juga akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Fitri Adhichahya tentang Implementasi Kebijakan Remunerasi Berdasarkan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 Di RSUD Salewangang Maros, yang menyatakan bahwa Remunerasi diatur dengan peraturan kepala daerah berdasarkan usulan pemimpin (Direktur RSUD Salewangang Maros), yang dituangkan dalam Perbub Maros No. 5 Tahun 2019.

Berdasarkan hasil wawancara semi terstruktur dengan beberapa informan, Semua menyatakan bahwa pedoman yang digunakan adalah sistem indeks yang merupakan hasil kajian dari beberapa pihak (internal dan eksternal RS) sehingga menjadi kesepakatan bersama, Terkait dengan dasar kebijakan atas pengelolaan keuangan di RSUD X adalah dengan ditetapkannya rumah sakit sebagai layanan PPK-BLUD, kebijakannya berpedoman kepada Keputusan Gubernur Sumatera Barat No. 903-783-2012 tentang penetapan RSUD X untuk melaksanakan penerapan PPK-BLUD di Provinsi Sumatera Barat

Menurut Rachmawati Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun

perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan organisasi (Rachmawati, 2008). Sejalan dengan penelitian Dakota tentang Implementasi Kebijakan Remunerasi di Rumah Sakit Pemerintah, Karakteristik dan Kapabilitas Instansi Pelaksana bagian SDM Rumah Sakit A memiliki kemampuan teknis dan manajerial yang cukup baik dalam melaksanakan sistem remunerasi. Hasil observasi peneliti ditemukan bahwa peneliti tidak menemukan adanya Surat Keputusan Direktur terkait nama personal yang menjadi operator penanggung jawab untuk kegiatan remunerasi di RSUD X (Dakota *et al.*, 2017). Dalam diskusi dengan petugas yang mengelola aplikasi remunerasi, terdapat tugas rangkap dimana tugas pokok dan fungsi dari operator tersebut adalah fungsional rekam medis. Namun demikian dalam hal entri data setiap bulannya masih dapat terlaksana sesuai dengan kebutuhan.

Berdasarkan hasil wawancara semi terstruktur diketahui bahwa sarana untuk pelaksanaan remunerasi jasa pelayanan di RSUD X sudah tersedia. Namun secara fungsi, komputer yang digunakan untuk penghitungan remunerasi juga digunakan untuk penunjang pekerjaan personal. Sedangkan terkait prasarana yang mendukung implementasi remunerasi juga tidak berlaku khusus, dimana petugas inputer dapat melaksanakan pengerjaan penghitungan remunerasi ditempat kerja utama personal tersebut. Menurut (Larasati and Hariyati, 2022) fasilitas sarana dan prasarana adalah salah satu aspek penting dalam kelancaran organisasi. Dalam upaya menjaga kenyamanan perlu adanya sarana dan prasarana yang mendukung sehingga dapat memberikan kepuasan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di RSUD X, diketahui bahwa 40 Persen dari seluruh pendapatan yang ada merupakan bagian dari jasa pelayanan yang pembagiannya dilakukan secara remunerasi. Terkait pendapatan yang dimaksud adalah Klaim dari BPJS, Jasa Raharja, Pasien Umum, Pembayaran Mahasiswa Praktik, setiap MOU



yang ada, hingga pendapatan sewa gedung yang ada diwilayah rumah sakit. Sejalan dengan penelitian (Dakota *et al.*, 2017) besaran remunerasi telah ditetapkan maksimal sebesar 40% dari pendapatan RS A. Sedangkan biaya yang dikeluarkan untuk memberikan remunerasi kepada seluruh karyawan setiap tahunnya adalah 30% dari seluruh pengeluaran rumah sakit pada tahun tersebut dan berkisar antara 27% sampai 33%. Artinya sesuai dengan KMK tersebut bahwa belanja pegawai yang digunakan untuk remunerasi memenuhi pagu di bawah 40%.

Metoda adalah cara yang digunakan untuk mengimplementasikan rencana yang sudah disusun dalam kegiatan nyata agar tujuan yang sudah disusun tercapai secara optimal (Andi Amirudin, 2016). Dalam hal ini metode remunerasi adalah suatu tata cara kerja yang memperlancar jalannya pelaksanaan kegiatan remunerasi. Metoda atau cara yang digunakan dalam kegiatan implementasi kebijakan sistem remunerasi jasa pelayanan di RSUD X yaitu dengan menggunakan metoda indeks

perencanaan harus didasarkan pada analisis dan pemahaman sistem dengan baik, perencanaan pada hakekatnya menyusun konsep dan kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dan misi organisasi, perencanaan secara implisit mengemban misi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2021). Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa dalam perencanaan sistem remunerasi, RSUD X telah mencoba menjalankan proses penetapan, dimana ada proses sosialisasi, *brainstorming*, dan simulasi. Namun kekurangannya adalah bahwa kegiatan penetapan ini hanya bersifat perwakilan saja. Sehingga tidak semua pegawai ikut terlibat dalam kegiatan ini. Peneliti berpendapat, pada pelaksanaan implementasi sistem remunerasi jasa pelayanan di RSUD X diperlukan rencana kerja yang matang berupa perencanaan tahunan. Rencana kerja juga diperlukan sebagai pedoman dalam kegiatan program yang akan dilaksanakan.

Berdasarkan hasil penelitian Implementasi Sistem Remunerasi Jasa Pelayanan

di RSUD X, pelaksanaan pengorganisasian terhadap perumusan remunerasi saat ini sudah terdapat tim kecil yang bekerja untuk mengolah isi dari setiap keputusan yang diambil. Mulai dari Perwakilan Dokter Spesialis, Dokter Umum/Gigi, Perawat, Bidan, Tenaga Penunjang, Tenaga Pengadministrasian serta Manajemen. Namun masih dengan jumlah keterwakilan yang sangat terbatas. Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang juga mempunyai peranan penting seperti halnya fungsi perencanaan (Studi *et al.*, 2009). Pengorganisasian adalah langkah untuk menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan, menetapkan tugas-tugas pokok dan wewenang, dan pendelegasian wewenang oleh pimpinan kepada staf dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Muninjaya, 2011)

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan pengelolaan remunerasi di RSUD X terkait pelaksanaan remunerasi jasa pelayanan di RSUD X terlihat bahwa sebagian besar pegawai sangat menerima pembagian jasa dengan sistem remunerasi ini, hanya ada sebagian kecil dari spesialis yang masih belum menerima terkait sistem remunerasi ini. Kurangnya sosialisasi dan transparan perlu untuk menjadi bahan pertimbangan terkait pelaksanaan remunerasi jasa pelayanan di RSUD X. Terkait pelaksanaan pembagiannya, seluruh informan dapat menyatakan bahwa sejak diberlakukannya pembagian jasa pelayanan dengan sistem remunerasi ini, pembagian remunerasi dapat terlaksana sesuai ketentuan, hanya saja dalam kondisi-kondisi tertentu seperti terjadinya keterlambatan pembayaran klaim dari pihak BPJS, yang mengharuskan Rumah Sakit juga menunda pelaksanaan pembayaran Jasa Pelayanan (Arifin, A. Pasinringi and Palu, 2018). Hal ini tentu sangat wajar, karna RSUD X dalam pengelolaan keuangannya secara BLUD.

Berdasarkan hasil penelitian terkait berapakah evaluasi kebijakan remunerasi telah dilaksanakan, diketahui bahwa kegiatan evaluasi telah dilaksanakan sebanyak tiga kali. Yakni



tahun 2016 dengan SK Direktur No 801/5058/RSPr/XI-2016, selanjutnya tahun 2017 dengan SK Direktur No.801/1606/RSPr/VI/2017, dan terakhir di tahun 2019 dengan SK Direktur No. 801.20/RSPr/I/2019. Tentunya hal ini sudah dapat menggambarkan bahwa kegiatan monitoring dan evaluasi belum dilakukan secara berkala, justru hanya bersifat insidental jika dirasa ada hal yang perlu direvisi atau dievaluasi baru lah dilakukan kegiatan evaluasi tersebut. Fungsi pengawasan dan pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi yang terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini mempunyai kaitan yang erat dengan ketiga fungsi manajemen lainnya, terutama dengan fungsi perencanaan (Djadjuli, 2019). Melalui fungsi pengawasan dan pengendalian, standar keberhasilan program yang dituangkan dalam bentuk target, prosedur kerja dan sebagainya harus selalu dibandingkan dengan hasil yang dicapai atau yang mampu dikerjakan oleh staf. Jika ada penyimpangan harus segera diatasi (Muninjaya, 2011)

Pelaksanaan kegiatan Rumah Sakit sebagai BLUD bertujuan untuk memberikan layanan umum secara efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggungjawab, dengan memperhatikan asas keadilan, kepatuhan dan manfaat sejalan dengan praktek bisnis yang sehat (Kemendagri, 2018). Berdasarkan hasil penelitian, rumah sakit telah menjalankan kebijakan remunerasi secara maksimal, pasti ada perbaikan di beberapa point serta perlunya pengawasan bersama terhadap semua pihak yang terkait. Namun pembagian jasa pelayanan dengan sistem Remunerasi ini merupakan pilihan terbaik untuk seluruh pegawai di RSUD X, dengan harapan semua pegawai dapat merasakan pendapatan yang lebih layak dan manusiawi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

Pada umumnya sebagian besar karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah X menyetujui atas kebijakan remunerasi jasa pelayanan yang ada. Dengan keterbatasan pengetahuan manajemen dan karyawan terhadap apa itu remunerasi, sistem remunerasi jasa pelayanan di rumah sakit X tetap dapat berjalan semestinya. Adanya kebijakan dari Pemerintah Daerah tentu akan memperkuat atas keputusan Direktur yang telah ada. Ketersediaan SDM, Sarana/Prasarana akan menjadi daya dukung atas proses pelaksanaan remunerasi. Perencanaan yang baik, keterlibatan seluruh karyawan dalam pengambilan keputusan, serta monitoring dan evaluasi yang berkala, akan menjadikan program remunerasi menjadi lebih diterima oleh seluruh karyawan.

### SARAN

Perlunya keterlibatan Pemerintah Daerah dalam mendukung kebijakan remunerasi jasa pelayanan di rumah sakit, agar dapat mengurangi pro dan kontra yang terjadi. Komitmen pimpinan rumah sakit untuk tetap menjalankan amanat undang-undang terkait sistem remunerasi, serta adanya kesepakatan semua pihak untuk dapat mempertahankan sistem remunerasi yang telah dibangun.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhichahya, F., Ahri, R.A. and Arman (2021) 'Implementasi Kebijakan Remunerasi Berdasarkan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 Di Rsud Salewangang Maros', *Journal of Muslim Community Health*, 2(1), pp. 75–91.
- Andi Amirudin, A.S. (2016) 'Keragaman Media dan Metode Pembelajaran dalam Pembelajaran Sejarah Kurikulum 2013 pada Tiga SMA Negeri di Kabupaten Brebes Tahun



- Ajaran 2015/2016', *Indonesian Journal of History Education*, 4(2), pp. 7–13.
- Arifin, N.F., A. Pasinringi, S. and Palu, B. (2018) 'Kepuasan Kerja Tenaga Medis pada Era Jaminan Kesehatan Nasional', *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 14(2), p. 190. Available at: <https://doi.org/10.30597/mkmi.v14i2.4531>.
- Dakota, I. *et al.* (2017) 'Implementasi Kebijakan Remunerasi di Rumah Sakit Pemerintah', *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 6(3), p. 159. Available at: <https://doi.org/10.22146/jkki.v6i3.29669>.
- Dawud, Y. (1999) 'Peran Proses Manajemen Dalam Pengembangan Mutu Pelayanan Rumah Sakit.', *Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia* [Preprint].
- Dewi, S., Machmud, R. and Lestari, Y. (2020) 'Analisis Waktu Tunggu Rawat Jalan di Rumah Sakit Umum Daerah Dr Achmad Darwis Suliki Tahun 2019', *Jurnal Kesehatan Andalas*, 8(4), pp. 175–184. Available at: <https://doi.org/10.25077/jka.v8i4.1137>.
- Djadjuli, R.D. (2019) 'Pelaksanaan Pengawasan Oleh Pimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai', *Pelaksanaan pengawasan oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai*, 4(567–568), pp. 565–573.
- Hasibuan, R. (2021) 'Perencanaan dan Evaluasi Kesehatan Masyarakat', *PT. Nasya Expanding Management*, (June), p. 166. Available at: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4327.4403>.
- Imron, H.A. (2017) 'Peran Sampling Dan Distribusi Data Dalam Penelitian Komunikasi Pendekatan Kuantitatif', *Jurnal Studi Komunikasi dan Media*, 21(1), p. 111. Available at: <https://doi.org/10.31445/jskm.2017.210109>.
- Kemendagri (2018) *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia*. Indonesia.
- Larasati, D. and Hariyati, N. (2022) 'Manajemen Sarana Pembelajaran sebagai Upaya Meningkatkan Prestasi Siswa', *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 10(1), pp. 156–167.
- Muninjaya, G.A.. (2011) *Manajemen Kesehatan*. 3rd edn. Jakarta.
- Rachmawati, I.K. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edited by ANDI. yogyakarta.
- Santoso, A., Windyaningsih, C. and Andarusito, N. (2023) 'Analisis Formula Jasa Layanan Perawat Dalam Sistem Remunerasi di Ruang Rawat Inap Rsud Berkah Pandeglang', *Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSII)*, 7(1), pp. 8–16. Available at: <https://doi.org/10.52643/marsi.v7i1.2924>.
- Studi, P. *et al.* (2009) 'SEMARANG PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS DIPONEGORO Pengesahan Tesis', *Universitas Stuttgart* [Preprint].
- Suharto (2006) *Analisis kebijakan Publik*



*(Panduan Praktis Mengkaji Masalah  
dan Kebijakan Sosial). Bandung:*

Alfabeta.