

## Implementasi Kebijakan Remunerasi Berdasarkan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 Di Rsud Salewangang Maros

Fitri Adhichahya<sup>1</sup>, Reza Aril Ahri<sup>2</sup>, Arman<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Rumah Sakit Umum Daerah Salewangang Maros

<sup>2</sup>Program Magister Kesehatan Masyarakat Universitas Muslim Indonesia

<sup>3</sup>Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Muslim Indonesia

Surel: [fitriadhichahya2@gmail.com](mailto:fitriadhichahya2@gmail.com)

### ABSTRACT

**Background:** Remuneration is a method of motivating someone to improve their performance. Remuneration is a form of positive reinforcement, but if given correctly and wisely it can be a motivational tool. Provisions related to remuneration in regional regulations must be adjusted to Permendagri 79/2018 and the legal basis for BLUD remuneration regulations and procedures for establishing regulations for determining the remuneration of BLUD employees. The general purpose of this study is to determine the implementation of Regulation No. 79 of 2018 concerning Remuneration Policy at Salewangang Maros Regional Hospital. While the specific objective is to determine the implementation of Permendagri No. 79 of 2018 concerning Remuneration Policy at Salewangang Maros Regional Hospital. **Method:** The research method used is a qualitative research method, namely the research method used to examine the condition of a natural object, (as opposed to an experiment), where the researcher is the key instrument, the data collection technique is done by triangulation (combined), data analysis is inductive, and qualitative research results emphasize meaning rather than generalization. **Results:** The results showed that the remuneration was regulated by a regional head regulation based on the leader's recommendation (Director of Salewangang Maros Hospital). This is in accordance with Article 24 paragraph (1) Permendagri Number 79 of 2018. Provision of remuneration is in accordance with Permendagri Number 79 of 2018 as outlined in Perbub Maros No. 5 of 2019. Remuneration is given in accordance with the Maros Ministerial Regulation which uses an indexing system. The indexing itself refers to the indicators of remuneration assessment in the Permendagri, although in practice there are those that have not met the requirements (indicators), among others, the provision of services has not taken into account performance achievement indicators (individual performance indicators and unit performance indicators). **Conclusion:** Based on the results of the research and discussion, the researcher can conclude that: Remuneration is regulated by a regional head regulation based on the leader's recommendation (Director of Salewangang Maros Regional Hospital). This is in accordance with Article 24 paragraph (1) Permendagri Number 79 of 2018. Remuneration is in accordance with Permendagri Number 79 of 2018 as outlined in the Regulation of the Minister of Home Affairs No. 5 of 2019. Remuneration is given

in accordance with the Maros Regulation, which uses an indexing system. The indexing itself refers to the indicators of remuneration assessment in the Permendagri, although in practice there are those that have not met the requirements (indicators), among others, the provision of services has not taken into account performance achievement indicators (individual performance indicators and unit performance indicators).

**Keywords:** *Remuneration, Policy, Performance Indicators, Indexing*

## ABSTRAK

**Latar belakang:** Remunerasi merupakan bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Remunerasi merupakan bentuk reinforcement yang positif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Ketentuan-ketentuan terkait remunerasi dalam peraturan daerah yang harus disesuaikan dengan Permendagri 79 Tahun 2018 dan dasar hukum peraturan remunerasi BLUD dan prosedur pembentukan peraturan penetapan remunerasi pegawai BLUD. Tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui Implementasi Permendagri No. 79 Tahun 2018 tentang Kebijakan Remunerasi di RSUD Salewangang Maros. Sedangkan tujuan khususnya adalah untuk mengetahui pelaksanaan Permendagri No. 79 Tahun 2018 tentang Kebijakan Remunerasi di RSUD Salewangang Maros. **Metode:** Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi diatur dengan peraturan kepala daerah berdasarkan usulan pemimpin (Direktur RSUD Salewangang Maros). Hal tersebut sesuai dengan pasal 24 ayat (1) Permendagri Nomor 79 Tahun 2018. Pemberian remunerasi telah sesuai dengan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 yang dituangkan dalam Perbub Maros No. 5 Tahun 2019. Pemberian remunerasi dilaksanakan sesuai dengan Perbub Maros 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 memperhitungkan indikator capaian kinerja (indikator kinerja individu dan indikator kinerja unit). **Kesimpulan:** Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan, bahwa: Remunerasi diatur dengan peraturan kepala daerah berdasarkan usulan pemimpin (Direktur RSUD Salewangang Maros). Hal tersebut sesuai dengan pasal 24 ayat (1) Permendagri Nomor 79 Tahun 2018. Pemberian remunerasi telah sesuai dengan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 yang dituangkan dalam Perbub Maros No. 5 Tahun 2019. Pemberian remunerasi dilaksanakan sesuai dengan Perbub Maros 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 memperhitungkan indikator capaian kinerja (indikator kinerja individu dan indikator kinerja unit).

**Kata Kunci:** *Remunerasi, Kebijakan, Indikator kinerja, Indexing*

## LATAR BELAKANG

Keberadaan Badan Layanan Umum diatur dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. 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 dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas.

Berdasarkan kedudukan, kewenangan pembentukannya dan pembinaan, BLU dibedakan menjadi BLU pada pemerintah pusat dan BLU pada pemerintah daerah. BLU pada pemerintah daerah disebut BLUD. Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat diperlukan peningkatan kualitas pelayanan BLUD, diantaranya dengan meningkatkan kinerja pegawai BLUD.

Salah satu faktor pendukung peningkatan kinerja tersebut adalah adanya sistem remunerasi yang memadai yaitu dengan memberikan upah bagi pegawai secara proporsional berdasarkan kualifikasi pendidikan, beban kerja dan profesionalitas sehingga semua pegawai dapat menikmati umpan balik dari kinerja yang telah dilakukan dan juga sebagai penghargaan bagi pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan berdasarkan dari profesi masing-masing .

Oleh karena itu, untuk pegawai pada BLUD diberikan remunerasi yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan

Umum dan peraturan pelaksanaannya. Peraturan pelaksanaan dari PP Nomor 23 terkait remunerasi BLUD adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah sebagaimana telah dicabut dan diganti dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah. Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 memerintahkan daerah untuk membentuk atau menyesuaikan peraturan kepala daerah yang sudah ada .

Dalam pembentukan peraturan terkait BLUD di tingkat pemerintah daerah, peraturan-peraturan seperti disebutkan di atas tersebut merupakan dasar hukum yang memuat dasar kewenangan pembentukan peraturan perundang-undangan dan peraturan perundang-undangan yang memerintahkan pembentukan peraturan perundang-undangan pelaksanaannya. Pembentukan peraturan perundang-undangan harus dilakukan berdasarkan pada asas Pembentukan Peraturan Perundang-undangan yang baik yang diantaranya asas kesesuaian antara jenis, hierarki dan materi muatan peraturan perundang-undangan. Yang dimaksud dengan asas kesesuaian antara jenis, hierarki, dan materi muatan adalah bahwa dalam pembentukan peraturan perundang-undangan harus benar-benar memperhatikan materi muatan yang tepat sesuai dengan jenis dan hierarki peraturan perundang-undangan.

Terdapat beberapa permasalahan terkait pengaturan remunerasi bagi pegawai BLUD. Pertama, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 dan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tidak memberikan definisi yang

pasti untuk remunerasi. Hal ini menimbulkan permasalahan, diantaranya tumpang tindih pemberian remunerasi dengan tunjangan pegawai lainnya pada BLUD, yaitu kepala daerah menetapkan gaji sebagai satu-satunya komponen remunerasi atau remunerasi ditetapkan sebagai tunjangan tersendiri di luar penghasilan dan tidak memperhitungkan tunjangan-tunjangan lain yang telah diterima pegawai dan pemberian remunerasi dengan nilai tetap, tanpa memperhitungkan kinerja pegawai. Kedua, peraturan daerah terkait remunerasi pegawai BLUD mengacu pada peraturan-peraturan yang mengatur mengenai remunerasi pegawai BLU pada pemerintah pusat, diantaranya mengacu ke Peraturan Menteri Keuangan Nomor 79/PMK.05/2007 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02.2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 109/PMK.05/2007 tentang Dewan Pengawas Badan Layanan Umum. Ketiga, terdapat Peraturan Kepala Daerah terkait remunerasi BLUD yang belum disesuaikan dengan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 yang mencabut Permendagri Nomor 61 Tahun 2007. Atas permasalahan-permasalahan tersebut, tulisan ini akan membahas: definisi remunerasi bagi pejabat pengelola, pegawai dan Dewan Pengawas BLUD, ketentuan-ketentuan terkait remunerasi dalam peraturan daerah yang harus disesuaikan dengan Permendagri 79 Tahun 2018 dan dasar hukum peraturan remunerasi BLUD dan prosedur pembentukan peraturan penetapan remunerasi pegawai BLUD.

Remunerasi merupakan bentuk metode dalam memotivasi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Remunerasi merupakan bentuk reinforcement yang positif, tetapi kalau diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat motivasi. Remunerasi pada dasarnya merupakan alat untuk mewujudkan visi dan misi organisasi dengan tujuan untuk menarik pegawai yang cakap dan berpengalaman, mempertahankan pegawai yang berkualitas, memotifasi karyawan untuk bekerja dengan efektif, memotivasi terbentuknya perilaku positif, dan menjadi alat untuk mengendalikan pengeluaran.

Permasalahan yang disinyalir menjadi faktor utama rendahnya etos kerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Salewangang Maros adalah kurang disiplinnya karyawan yang tercermin pada jam kedatangan (absensi) karyawan sehingga mengakibatkan pelayanan kepada pasien menjadi lambat dan lama. Pemberian insentif yang sama bagi pegawai berkinerja tinggi maupun pegawai yang berkinerja rendah. Belum adanya pemberian reward bagi karyawan yang berprestasi dan punishment terhadap pegawai yang berkinerja rendah ataupun memiliki perilaku yang tidak baik. Dilihat pada kenyataan yang terjadi, sistem remunerasi belum mendukung tercapainya perubahan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Perubahan yang terjadi dilingkungan tempat kerja ini tidak hanya mempengaruhi tipe pekerjaan tetapi juga terhadap kehidupan karier individu yang bekerja.

Penerapan sistem pemberian insentif masih menjadi masalah yang

menimbulkan rasa ketidakadilan bagi karyawan dilihat dari beberapa kondisi sebagai berikut:

1. Sistem remunerasi yang berlaku tidak sesuai dengan yang diharapkan.
2. Insentif tidak dikaitkan dengan kompetensi dan prestasi, namun didasarkan pada pangkat dan masa kerja.

Perbandingan antara gaji karyawan yang baru dengan karyawan yang telah lama mengabdikan terlalu sedikit, sehingga kenaikan pangkat hanya diikuti dengan kenaikan penghasilan dan jumlah yang tidak berarti.

Beberapa konsep tentang remunerasi dijelaskan oleh para ahli mengenai definisi remunerasi diantaranya Jusmalini (2012: 122) Remunerasi tidak hanya terbatas pada gaji atau upah, melainkan meliputi pula berbagai manfaat yang diperoleh oleh karyawan, baik dalam bentuk uang maupun non uang. Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya. Remunerasi mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk diterima dan dinikmati oleh karyawan, baik secara langsung ataupun tidak langsung. (8)

Menurut Mangkuprawira (2002), remunerasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi, dan bonus serta tidak langsung, berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan

pekerjaan, bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan, dan penghargaan. Sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan. (10)

Menurut Dessler (1993), secara garis besarnya remunerasi terdiri atas tiga komponen utama, yaitu (1) pembayaran langsung (*direct payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus; (2) pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan, sarana olah raga dan kesenian, fasilitas asuransi, pengembangan karyawan, liburan/cuti atas biaya perusahaan, dan (3) imbalan non finansial (*non financial reward*) dalam bentuk suasana pekerjaan yang menyenangkan, keakraban hubungan antara atasan dan bawahan serta tanggung jawab yang lebih menantang. (3)

Menurut Handoko, (2011 : 157) mengemukakan bahwa hal yang harus diperhatikan dalam rancangan sistem remunerasi adalah:

- a. Asas adil dan proporsional  
Adil yang dimaksud adalah objektivitas dalam menetapkan nilai nominal dan harus sesuai dengan proporsional seperti :
  1. Tanggung jawab
  2. Jabatan yang diemban
  3. Jenis pekerjaan
  4. Prestasi kerja karyawan
  5. Resiko pekerjaan yang dihadapi(5)

Adil tidak boleh diartikan dalam konteks bahwa setiap karyawan menerima upah atau gaji yang harus sama namun mempertimbangkan dari yaitu: kondisi perusahaan dan kebutuhan

pekerja. Di sisi perusahaan, adil berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan dan kecenderungan pasar dimasa mendatang. (5)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa sistem remunerasi merupakan imbalan atas jasa yang diserahkan pada karyawan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja melainkan disesuaikan dengan kompetensi, dan diberikan secara adil sesuai dengan kebutuhan dasar karyawan.

Kebijakan-kebijakan yang digunakan untuk melaksanakan remunerasi disebut kebijakan remunerasi. Kebijakan remunerasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan kinerjanya. Kebijakan dalam penentuan remunerasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

## **METODE**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2013: 1) metode penelitian kualitatif

adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen), dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. (24) Metode deskriptif adalah metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas pemikiran pada masa sekarang (Imam Ghazali,2013,54).(4)

Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang memusatkan perhatian kepada masalah-masalah sebagaimana adanya saat penelitian dilaksanakan, dikatakan deskriptif karena bertujuan memperoleh pemaparan yang objektif.

Objek dalam penelitian kualitatif adalah objek yang alamiah atau *natural setting*. Objek alamiah adalah objek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki objek, setelah berada di objek dan setelah keluar dari objek relative tidak berubah.

Obyek dalam penelitian ini adalah aturan yang berlaku di RSUD Salewangang Maros tentang tata cara pemberian remunerasi.

### **Sumber Data**

Sumber data didalam penelitian merupakan faktor yang sangat penting, karena sumber data akan menyangkut kualitas dari hasil penelitian. Sumber data menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan dua

sumber data, yaitu data primer dan data sekunder.

### **Data Primer**

Data primer menurut Indriantoro dan Supomo (2014: 147) adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). (6) Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap benda (fisik), kejadian-kejadian atau kegiatan. Ada dua metode yang digunakan untuk dapat mengumpulkan data primer, yaitu metode survey dan metode observasi.

### **Data Sekunder**

Data sekunder menurut Indriantoro dan Supomo (2014: 147) merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. (6)

### **Prosedur Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan tiga cara, yaitu sebagai berikut:

#### **Observasi (*Observation*)**

Observasi menurut Supriyati (2011) adalah suatu cara untuk mengumpulkan data penelitian dengan mempunyai sifat dasar naturalistik yang berlangsung dalam konteks natural, pelakunya berpartisipasi secara wajar dalam interaksi. (27) Menurut Sugiyono (2009) teknik pengumpulan data

mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek yang lain. (24)

Dapat disimpulkan bahwa observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini dengan mengamati secara langsung kegiatan di Rumah Sakit Umum Daerah Salewangang Maros

#### **Wawancara (*Interview*)**

Wawancara menurut Moleong (2007) adalah perihal bercakap-cakap dengan maksud tertentu dengan adanya hal yang ditulis. (13) Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak, pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban dari pertanyaan. Pewawancara yang akan mempersiapkan suatu wawancara perlu membuat beberapa pertanyaan yang akan ditanyakan, urutan pertanyaan, seberapa penting pertanyaan itu, waktu wawancara, dan bagaimana merumuskan pertanyaan (Moleong, 2007). (13)

Penelitian ini menggunakan jenis wawancara semiterstruktur untuk pengumpulan data. Wawancara semiterstruktur menurut Esterberg dalam Sugiyono (2016) merupakan wawancara yang pelaksanaannya lebih bebas dibanding wawancara terstruktur. Tujuan wawancara ini untuk menemukan permasalahan yang lebih terbuka, dimana pihak terwawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Peneliti perlu mendengar secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan informan. (26)

Informan dalam penelitian adalah orang atau pelaku yang benar-benar tahu dan menguasai masalah, serta terlibat

langsung dengan masalah penelitian. Pemilihan informan sebagai sumber data dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada asas subjek yang menguasai permasalahan, memiliki data, dan bersedia memberikan informasi lengkap dan akurat.

Menurut Spradley dalam Bungin (2010: 54) dalam pemilihan informan harus memiliki beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan yaitu:

1. Informan merupakan subjek yang telah lama dan intensif menyatu dengan kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran atau perhatian peneliti dan ini biasanya ditandai dengan kemampuan memberikan informasi mengenai sesuatu yang ditanya peneliti.
2. Informan merupakan subjek yang masih terikat secara penuh serta aktif pada lingkungan atau kegiatan yang menjadi sasaran atau perhatian peneliti.
3. Informan merupakan subjek yang mempunyai waktu dan kesempatan untuk dimintai informasi.
4. Informan merupakan subjek yang dalam memberikan informasi tidak cenderung diolah atau dikemas terlebih dahulu. (1)
5. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Spradley, peneliti menentukan subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berkaitan dengan kebijakan remunerasi di lingkungan RSUD Salewangang Maros.

Adapun kriteria informan yang dipilih dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Orang yang terlibat langsung dalam penerapan kebijakan remunerasi.

2. Orang yang berhubungan dengan kebijakan remunerasi di lingkungan RSUD Salewangang Maros.

Maka informan yang akan diwawancara oleh peneliti adalah:

1. Direktur RSUD Salewangang Maros, dr.Hj. Fitri Adhichahya
2. Kepala Tata Usaha, Sri Darmayanti, SKM,.M.H.Kes
3. Kepala Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik, dr. Fatmawaty, MARS
4. Kepala Bidang Keperawatan, Sitti Rahmawati,S.Kep.,Ns.,SKM, M.Kes.
5. Kepala Seksi Rawat Jalan, Dr. Husni Machmuddin, S.Kep. Ns.,SKM, M.Kes.
6. Yulianti, Kasubag Keuangan

### **Dokumentasi (*Documentation*)**

Dokumentasi menurut Sugiyono (2016: 329) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. (26)

Dokumentasi dilakukan dengan mengabadikan aktivitas selama kunjungan ke perusahaan bersamaan dengan proses berlangsungnya wawancara dengan karyawan dan warga yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Dalam hal ini dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data menurut Patton (Moleong, 2000: 103) merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategorisasi, dan satuan uraian dasar. (12) Menurut Bogdan dan Biklen

(Moleong, 2007: 248) analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesisnya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceriterakan pada orang lain. (13)

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Miles & Huberman (1992: 20) yaitu *interactive model* yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, yaitu:

1. Reduksi data (*Data Reduction*) Reduksi data yaitu suatu proses pemilahan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.
2. Penyajian data (*Display Data*) Data ini tersusun sedemikian rupa sehingga memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Adapun bentuk yang lazim digunakan pada data kualitatif terdahulu adalah dalam bentuk teks naratif.
3. Penarikan kesimpulan (*Verifikasi*) Dalam penelitian ini akan diungkap mengenai makna dari data yang dikumpulkan. Dari data tersebut akan diperoleh kesimpulan yang tentatif, kabur, kaku dan meragukan, sehingga kesimpulan tersebut perlu diverifikasi. Verifikasi dilakukan dengan melihat kembali reduksi data maupun display data sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang. (11)

## HASIL

Dalam pasal 23 ayat (1) disebutkan bahwa remunerasi diberikan kepada pejabat pengelola dan pegawai BLUD sesuai dengan tanggung jawab dan profesionalisme.

Menurut Dr. Husni Machmuddin, S.Kep. Ns.,SKM, M.Kes yang menjabat sebagai Kepala Seksi Rawat Jalan menyatakan (sambil memperlihatkan Permendagri yang dimaksud) bahwa terdapat pembatasan remunerasi dalam Permendagri Nomor 79 Tahun 2018. Berdasarkan Permendagri tersebut, remunerasi hanya diberikan dalam bentuk tunai. Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 pada Pasal 23 ayat (2) menyatakan bahwa remunerasi adalah imbalan kerja yang diberikan dalam komponen meliputi sebagai berikut:

1. Gaji yaitu imbalan kerja berupa uang yang bersifat tetap setiap bulan;
2. Tunjangan tetap yaitu imbalan kerja berupa uang yang bersifat tambahan pendapatan di luar gaji setiap bulan;
3. Insentif yaitu imbalan kerja berupa uang yang bersifat tambahan pendapatan di luar gaji;
4. Bonus atas prestasi yaitu imbalan kerja berupa uang yang bersifat tambahan pendapatan di luar gaji, tunjangan tetap dan insentif, atas prestasi kerja yang dapat diberikan 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun anggaran setelah BLUD memenuhi syarat tertentu;
5. Pesangon yaitu imbalan kerja berupa uang santunan purna jabatan sesuai dengan kemampuan keuangan; dan/atau
6. Pensiun yaitu imbalan kerja berupa uang. Tidak terdapat komponen

remunerasi dalam bentuk non tunai dalam komponen tersebut.

### **Pengalaman dan Masa Kerja**

Sehubungan dengan pengalaman dan masa kerja Husni memberikan penjelasan sebagai berikut:

*“Terkhusus Rumah Sakit Umum daerah Salewangang Maros terutama di bidang keperawatan sudah ada beberapa yang diimplementasikan yaitu untuk perawat yang berstatus Honorer sudah dilakukan Kontrak Kerja (walaupun Bukan berstatus Pegawai dengan Perjanjian Kerja) yang kedua perawat yang telah di kontrak sudah mendapatkan haknya berupa Upah Kerja (Gaji) yang merupakan penghasilan tetap, ketiga di bidang keperawatan telah mendapatkan jasa pelayanan meskipun masih menggunakan Basic indeks belum berbasis Kinerja seperti yang diamanatkan pada aturan BLUD, kegiatan tersebut sudah sesuai dengan aturan / peraturan Daerah yang tertuang di dalam Peraturan Bupati Maros”.*

Senada dengan pernyataan Husni, dr Fatmawaty, MARS yang menjabat sebagai Kepala Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik memberikan pernyataan sebagai berikut:

*“Untuk sementara di tempat kita ini belum sesuai benar dengan aturan belum sesuai harusnya ada indikator unit dan indikator individu yang harusnya dimunculkan sehingga betul-betul memotivasi petugas untuk*

*memberikan pelayanan yang terbaik.Seperti itu.....”*

### **Keterampilan, Ilmu Pengetahuan, dan Perilaku**

Penilaian ketrampilan, ilmu pengetahuan dan perilaku merupakan indikator penilaian pemberian remunerasi seperti yang disampaikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha Sri Darmayanti, SKM, MHKes

*“Kalo di rumah sakit kita, tingkat pendidikan sudah masuk dalam indexing yaitu kompetensi index. Pendidikan harus linier dengan tempat tugasnya. Bila tidak sesuai tidak akan dihitung dalam index.”*

Di sisi yang lain, Kepala Bidang Keperawatan Sitti Rahmawati, S.Kep.,Ns.,SKM, M.Kes., menyatakan bahwa pemberian remunerasi belum memperhitungkan indikator kinerja individu dan indikator kinerja unit seperti pernyataannya sebagai berikut:

*“Kalo menurut saya sudah dilaksanakan tapi belum sepenuhnya karena belum memperhitungkan indikator kinerja individu dan indikator kinerja unitnya masing-masing unit untuk perawatnya sehingga perlu dievaluasi”*

### **Resiko Kerja**

Resiko kerja merupakan penilaian untuk resiko yang diterima pegawai akibat pekerjaannya, hal tersebut sesuai dengan pernyataan Ibu Siti dan dr. Fatma, bahwa:

*“Index resiko sudah diperhitungkan sesuai dengan resiko pekerjaannya misalnya petugas yang bekerja di tempat dengan resiko tinggi seperti perawat bedah dikelompokkan dalam grade Risk V”.* (Sitti Rahmawati)

*“Dibedakan emergency indexnya untuk masing-masing ruangan seperti IGD, laboratorium dan bedah sentral”.* (Fatmawati)

### **Tingkat Kegawatdaruratan**

Tingkat kegawatdaruratan merupakan penilaian kinerja untuk tenaga atau pegawai yang bekerja pada daerah *emergency* yang setiap saat harus sip melaksanakan tugas tanpa mengenal batas waktu. Hal tersebut sesuai dengan penjelasan dr. Fatmawati sebagai berikut:

*“Emergency index berdasarkan pekerjaannya yang harus siap setiap saat 24 jam sudah masuk dalam sistem remunerasi kita.”*

### **Jabatan yang Disandang**

Dalam hal jabatan yang disandang, Husni menuturkan bahwa pegawai yang bersangkutan dinilai kinerjanya sesuai dengan kelompok jabatannya, lebih lanjut Husni menuturkan tentang jabatan yang disandang sambil memperlihatkan Permendagri No. 79 Tahun 2018 Pasal 3 ayat 4 sebagai berikut:

*“Pasal 3 ayat (4) Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 menyebutkan bahwa pejabat pengelola dan pegawai BLUD berasal dari pegawai negeri sipil*

*dan/atau pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja. Pemberian gaji, tunjangan dan pensiun bagi pegawai negeri sipil dilaksanakan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku bagi pegawai negeri sipil (Pasal 23 ayat (5)). Untuk pejabat pengelola dan pegawai BLUD non PNS ditetapkan dalam peraturan kepala daerah”.*

### **Hasil/Capaian Kinerja**

Pemberian remunerasi juga berdasarkan hasil/capaian kinerja. Kepala Bidang Keperawatan Sitti Rahmawati, S.Kep.,Ns.,SKM, M.Kes., menyatakan bahwa pemberian remunerasi belum memperhitungkan indikator kinerja individu dan indikator kinerja unit seperti pernyataannya sebagai berikut:

*“Kalo menurut saya sudah dilaksanakan tapi belum sepenuhnya karena belum memperhitungkan indicator kinerja individu dan indikator kinerja unitnya masing-masing unit untuk perawatnya sehingga perlu dievaluasi”.*

Lanjut Sitti Rahmawati,  
*“Tetapi kalau basic index nya sudah dilaksanakan cuma yang terkait unit IKI IKU nya yang belum diperhitungkan jadi kalo menurut saya sih belum sepenuhnya terlaksana system remunerasinya. Belum single salary juga. Jadi intinya IKI IKU nya belum masuk dalam keseluruhan.”*

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan Medik dan Penunjang Medik, dr.Fatmawaty,MARS bahwa:

*“Pelaksanaan sistem remunerasi di RSUD Salewangang Maros sebenarnya belum sesuai benar dengan aturan yang ada karena masih banyak hal-hal yang tidak dimasukkan ke dalam komponen pembagian remunerasi dikarenakan adanya semacam kekurangan di beberapa titik misalnya bukti kehadiran petugas belum dijadikan dasar dalam pembagian remunerasi, jadi masih parsial sekali”.*

Senada dengan pernyataan Sitti Rahmawati, Yulianti Kasubag Keuangan mengungkapkan :

*“Remunerasi di RSUD Salewangang sebagian sudah dilaksanakan menurut Permendagri. Adapun hal yg belum dilaksanakan yaitu pemberian insentif jasa medis belum menggunakan indikator kinerja”.*

Menurut Direktur RSUD Salewangang Maros dr.Hj. Fitri AdhicaHYa bahwa pada Peraturan tersebut diatur juga tentang prinsip pemberian Remunerasi pada RSUD Salewangang Maros yaitu:

1. Proporsionalitas yang diukur dengan besarnya beban asset yang dikelola dan besaran pendapatan Rumah Sakit
2. Kesetaraan yang memperhatikan industry pelayanan sejenis
3. Kepatutan yang melihat kemampuan Rumah Sakit dalam memberikan upah kepada pegawai.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa remunerasi yang diberikan dapat berbentuk :

1. Gaji, untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) bersumber dari Pemerintah Daerah dan untuk Non ASN memperoleh gaji berupa honor.
2. Tunjangan, diberikan kepada pegawai yang memegang jabatan structural dan fungsional sesuai dengan tunjangan yang ditetapkan Pemerintah Daerah.
3. Honorarium, diberikan kepada Dewan Pengawas yang bersumber dari biaya operasional RSUD. Honorarium Dewan Pengawas ditetapkan dengan sebagai berikut :
  - a. Honorarium Ketua Dewan Pengawas paling banyak sebesar 40% (empat puluh persen) dari gaji Direktur.
  - b. Honorarium anggota Dewan Pengawas paling banyak sebesar 36% (tiga puluh enam persen) dari gaji Direktur.
  - c. Honorarium Sekretaris Dewan Pengawas paling banyak sebesar 15% (lima belas persen) dari gaji Direktur.
  - d. Insentif, bersumber dari proporsi jasa dari tarif paket JKN dana asuransi lain yang menggunakan tarif INA CBG's sesuai dengan proporsi Jasa Pelayanan Umum yang dikonversikan kedalam JKN sebesar 44% (empat puluh empat persen) dari total klaim JKN yang diterima.
  - e. Merit/bonus adalah penghargaan atau reward dari RSUD atau Bupati atas dasar prestasi kinerja pegawai. Sumber dananya adalah keuntungan RSUD dan/atau biaya operasional RSUD yang

khusus dianggarkan dan ditetapkan oleh Direktur dan/atau Bupati.

Direktur RSUD Salewangang Maros dr. Hj. Fitri Adhichahya menyatakan bahwa pemberian remunerasi dilaksanakan sesuai Perbub yang berdasarkan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 menggunakan sistem *indexing*, berikut penjelasannya:

*“Pemberian remunerasi di RSUD Salewangang dilaksanakan sesuai Perbub remunerasi. Perbub ini menjalankan amanah Permendagri Nomor 79 Tahun 2018. Dimana setiap RSUD yang menganut sistem BLUD harus melaksanakan remunerasi. Dan pemimpin BLUD harus mengusulkan sistem remunerasi kepada kepala daerah dan ditetapkan sebagai peraturan kepala daerah. Dalam Perbub sistem yang digunakan dalam remunerasi di RS kita menggunakan sistem *indexing*. *Indexing* itu sendiri mengacu pada indikator penilaian remunerasi di Permendagri meskipun pada pelaksanaan memang ada yg belum memenuhi ketentuan antara lain pada pemberian jasa pelayanan masih ada item yg belum dimasukkan yaitu indikator individu dan indikator unit, Gaji honorer belum sesuai dgn *ump* dan sistem remunerasi hanya berlaku pada pemberian jasa pelayanan JKN. sedangkan jasa lain masih menggunakan sistem pembagian sesuai pembagian berdasarkan*

*tarif perbub tentang retribusi jasa”.*

Menurut Sri Darmayanti, SKM,.M.H.Kes, menjelaskan bahwa pemberian remunerasi sudah sesuai dengan Permendagri No. 79 Tahun 2018 yang tertuang dalam Perbub Maros No. 5 Tahun 2019 sebagai berikut:

*“Remunerasi sudah diberikan kepada semua pegawai di RS sesuai Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 Termasuk Dewan pengawas dan pejabat pengelola keuangan. Sudah dituangkan dalam Perbub Maros No. 5 Tahun 2019 dan terdapat di Standar biaya Minimal Kabupaten Maros. Dalam Perbub disebutkan bahwa remunerasi yang diterima Dewan pengawas adalah dalam bentuk honorarium sedangkan remunerasi yang diberikan pegawai dalam bentuk insentif”.*

Menurut Sri Darmayanti, SKM,.M.H.Kes yang menjabat sebagai Kepala Bagian Tata Usaha mengatakan bahwa remunerasi merupakan hak setiap pegawai. Dan setiap pegawai yang memangku jabatan pada pusat pendapatan berkewajiban menyusun sistem akuntabilitas dilengkapi dengan indikator dan target/standar. Lebih lanjut Sri menjelaskan bahwa terdapat 4 (empat) kelompok penerima Remunerasi Insentif di RSUD Salewangang Maros yaitu :

1. Tenaga Medis, terdiri dari :
  - a. Dokter Spesialis
  - b. Dokter Umum
  - c. Dokter Gigi Spesialis
  - d. Dokter Gigi

- e. Apoteker
- f. Psikolog secara individu
- 2. Kelompok Keperawatan
  - a. Perawat IGD
  - b. Perawat Bedah Sentral
  - c. Perawat  
ICU/HCU/NICU/PICU/ICCU
  - d. Perawat Rawat jalan
  - e. Perawat Gigi
  - f. Perawat Hemodialisa dan  
Medical Check Up
  - g. Perawat Rawat Inap
  - h. Perawat Perinatologi
  - i. Bidan VK
  - j. Asisten Apoteker
  - k. Analis Laboratorium
  - l. Radiografer
  - m. Fisioterapis
  - n. Supervisor keperawatan
  - o. Nutrisionis
- 3. Kelompok Administrasi adalah seluruh pegawai yang tidak memiliki jabatan.
- 4. Kelompok manajemen, terdiri atas:
  - a. Direktur
  - b. Kepala Bagian/Bidang
  - c. Kepala Sub-bagian/kepala sub-bidang
  - d. Kepala Instalasi pada cost center
  - e. SPI
  - f. Komite Medik
  - g. Komite Keperawatan
  - h. Komite Tenaga kesehatan lainnya
  - i. Team Casemix dan pengelola JKN

Penjelasan Sri di atas dijamin juga oleh Direktur RSUD Salewang Maros dr. Fitri yang menyatakan bahwa semua kelompok penerima tersebut di atas akan menerima insentif yang diatur distribusinya dalam sistem remunerasi. Lebih lanjut dr. Fitri menjelaskan bahwa

insentif dibagi menjadi insentif langsung dan insentif tidak langsung secara detail sebagai berikut:

1. Insentif langsung, merupakan insentif pelayanan sebesar 60 % yang didistribusikan kepada penghasil jasa pelayanan yaitu tenaga medis, kelompok keperawatan dan kelompok administrasi.
2. Insentif tidak langsung merupakan insentif pelayanan sebesar 40% didistribusikan kepada penerima dengan besaran.

Demikian pula yang disampaikan oleh Fatmawaty tentang insentif langsung dan tidak langsung sebagai berikut:

*“Hampir masih sama dengan pembagian secara fee for service pada dasarnya. Meskipun sudah ada yang namanya pembagian jasa langsung dan tidak langsung”.*

Meskipun demikian pemberian remunerasi dalam hal ini gaji pegawai non ASN masih jauh dari standar seperti yang diungkapkan oleh Yulianti, sebagai berikut:

*“Pemberian gaji utk tenaga honorer belum memenuhi UMP. Hal ini terjadi krn disesuaikan dgn keuangan blud”.*

Pernyataan Yulianti di atas tentang standar penggajian berbeda dengan hasil penelitian Soetisna, Ayuningtyas, Misnaniarti (tanpa tahun) yang menitikberatkan pada penerapan sistem remunerasi, seperti pada sistem penggajian dan penentuan *grading*.

Setelah menyimak beberapa penjelasan dari informan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sesuai dengan

pasal 24 ayat (1) Permendagri Nomor 79 Tahun 2018, remunerasi diatur dengan peraturan kepala daerah berdasarkan usulan pemimpin (Direktur RSUD Salewangang Maros) yang dalam hal ini sebagai informan kunci. RSUD Salewangang Maros telah mengajukan peraturan tentang remunerasi kepada Bupati Maros dengan diterbitkannya Peraturan Bupati Maros Nomor 5 Tahun 2019.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan, bahwa: Remunerasi diatur dengan peraturan kepala daerah berdasarkan usulan pemimpin (Direktur RSUD Salewangang Maros). Hal tersebut sesuai dengan pasal 24 ayat (1) Permendagri Nomor 79 Tahun 2018. Pemberian remunerasi telah sesuai dengan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 yang dituangkan dalam Perbub Maros No. 5 Tahun 2019. Pemberian remunerasi dilaksanakan sesuai dengan Perbub Maros 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 memperhitungkan indikator capaian kinerja (indikator kinerja individu dan indikator kinerja unit).

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa,

pelaksanaan pemberian remunerasi dilaksanakan secara komprehensif dengan memper-hitungkan indikator capaian kinerja (indikator kinerja individu dan indikator kinerja unit) sesuai yang diamanahkan dalam Perbub Maros Nomor 5 Tahun 2019.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Bungin, Burhan. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
2. Dakota, Ayuningtyas D., Oktarina R., Misnaniati. 2017. Implementasi Kebijakan Remunerasi di Rumah Sakit Pemerintah. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*. Volume 6, Nomor 3, September 2017, Hal. 159-166.
3. Dessler, Gary. 1993. *Manajemen Personalia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.
4. Ghozali, Imam (2013). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Persamaan Aplikasi Dengan Program Amos 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
5. Handoko, 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta
6. Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Edisi 1. Cetakan ke-12. Yogyakarta: BPFE.
7. Juairiah dan Malwa R.U. 2016. Hubungan Antara Pemberian remunerasi terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang. *Jurnal*

- Psikologi Islam*. Volume 2 Nomor 2. 2016. Hal. 161-171.
8. Jusmaliani. 2011. *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara.
  9. Mangkunegara, A.P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosdakarya.
  10. Mangkuprawira, Syafri. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
  11. Miles, Matthew B. dan A Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Jakarta: UI Press
  12. Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
  13. Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
  14. Nawawi, Hadari. 2001. *Administrasi Personal untuk Menghasilkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
  15. Nawawi, I. 2009. *Public Policy*. Surabaya: PMN.
  16. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Jakarta:
  17. P. Joko Subagyo. 2011. *Metodologi Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Aneka Cipta
  18. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
  19. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2018 Tentang Badan Layanan Umum Daerah
  20. Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
  21. Siagian. P. S. 2003. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Bumi Rineka Cipta.
  22. Siagian. P. S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
  23. Soetisna T.W., Ayuningtyas D., Misnaniarti. 2015. Penerapan Sistem Remunerasi dan Kinerja Pelayanan *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*. Vol. 10, No. 1, Agustus 2015. Hal. 17-23.
  24. Sugiyono. 2009, *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
  25. Sugiyono. 2013, *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
  26. Sugiyono. 2016, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
  27. Supriyati. 2011. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Labkat Press.
  28. Sutrini. 2017. Analisis Implementasi Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pada Rumah Sakit Umum Daerah Anutapura Kota Palu (Studi Pada Rumah Sakit Umum Anutapura Kota

- Palu). *Jurnal Katalogis*, Volume 5 Nomor 8, Agustus 2017. Hal.42-54.
29. Tangkas, Made. 2011. Membangun Aspek Keadilan Pada Sistem Insentif Jasa Pelayanan Rumah Sakit. *Seminar Nasional Persatuan Pemilik Rumah Sakit Swasta Nasional*. Bali.
30. Taufik ,Julia dan Antar MT. Sianturi. 2016. Pengaruh Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) Terhadap Kinerja Finansial, Kinerja Non Finansial Dan Mutu Layanan Pendidikan (Studi Kasus Pada: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa). *Jurnal Akuntansi*. Vol. 3.No.1 Januari 2016. Hal. 1-17.
31. Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara
32. Uno, Hamzah.B, dan Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja Dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.