

## **Strategi Puskesmas Tambak Wedi Kota Surabaya Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan Masyarakat**

### **Strategy of Tambak Wedi Community Health Center in Surabaya City in Order to Improve the Quality of Health Services**

**Mufiidah Eka Riyanto Putri, Agus Prastyawan**

Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya  
email: [mufiidah.21076@mhs.unesa.ac.id](mailto:mufiidah.21076@mhs.unesa.ac.id)

Program Studi Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya  
email: [agusprastyawan@unesa.ac.id](mailto:agusprastyawan@unesa.ac.id)

#### **Abstrak**

Pelayanan kesehatan adalah aspek penting dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Puskesmas adalah fasilitas kesehatan unit pelaksana teknis dinas kabupaten/atau kota yang mempunyai peran dalam memberikan pelayanan kesehatan yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas Tambak Wedi Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini menggunakan teori David Osborne dan Peter Plastrik berdasarkan 5 indikator yaitu strategi inti (*Core Strategy*), strategi konsekuensi (*Consequences Strategy*), strategi pelanggan (*Customer Strategy*), strategi pengawasan (*Controlling Strategy*), dan strategi budaya (*Culture Strategy*). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi (pengamatan), wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Strategi inti telah berhasil dalam memperjelas tujuan dan arah organisasi. Kemudian, visi dan misi Puskesmas Tambak Wedi telah diterapkan oleh seluruh pegawai sebagai pedoman atas segala kegiatan kesehatan yang ada di puskesmas. (2) Strategi konsekuensi telah berjalan dengan baik dalam memberikan *reward* dan *punishment* secara adil dan transparan. (3) Strategi pelanggan menunjukkan upaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan telah berjalan dengan baik. (4) Strategi pengawasan menunjukkan belum maksimal terhadap pengawasan pasien yang mematuhi prosedur pelayanan. Hal ini terlihat masih seringnya pasien yang terlambat datang ke puskesmas dari estimasi waktu yang sudah ditentukan. Sehingga Puskesmas Tambak Wedi perlu untuk memberikan edukasi dan sosialisasi kepada pasien agar meminimalisir keterlambatan dan gangguan pada sistem antrean. (5) Strategi budaya secara umum telah berjalan dengan baik, akan tetapi pasien masih mengeluhkan perihal pegawai yang kurang ramah pada saat memberikan pelayanan dan membeda-bedakan pasien yang berobat. Sehingga Puskesmas Tambak Wedi perlu melakukan penguatan konsistensi budaya 3S.

**Kata Kunci:** Pelayanan Kesehatan, Kualitas Pelayanan, Strategi Pelayanan, Puskesmas Tambak Wedi

## Abstract

*Health services are an important aspect in efforts to improve community welfare. Community Health Centers (Puskesmas) are health facilities under the technical implementation unit of district/city government agencies that play a role in providing optimal health services. This study aims to describe strategies for improving the quality of health services at the Tambak Wedi Community Health Center in Surabaya. This study uses a qualitative method with a descriptive approach. This study uses the theory of David Osborne and Peter Plastrik based on 5 indicators, namely the core strategy, consequences strategy, customer strategy, controlling strategy, and culture strategy. Data collection techniques used are observation, interviews, and documentation. Data analysis techniques used are data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of the study indicate that (1) The core strategy has succeeded in clarifying the goals and direction of the organization. Then, the vision and mission of the Tambak Wedi Community Health Center have been implemented by all employees as guidelines for all health activities at the community health center. (2) The consequence strategy has worked well in providing rewards and punishments fairly and transparently. (3) The customer strategy shows that efforts to improve the quality of health services have been running well. (4) The monitoring strategy shows that monitoring of patients who comply with service procedures is not yet optimal. This is seen in the frequent arrival of patients at the health center from the estimated time that has been determined. Therefore, the Tambak Wedi Health Center needs to provide education and outreach to patients to minimize delays and disruptions to the queuing system. (5) The cultural strategy has generally been running well, however, patients still complain about staff who are less friendly when providing services and discriminating against patients seeking treatment. Therefore, the Tambak Wedi Health Center needs to strengthen the consistency of the 3S culture.*

**Keywords:** *Health Services, Service Quality, Service Strategy, Tambak Wedi Health Center*

## Pendahuluan

Pada dasarnya setiap manusia memerlukan pelayanan dalam berbagai hal dan pelayanan telah dijadikan sebagai bagian penting dalam kehidupan sehari-hari. Secara umum, pelayanan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh perorangan, kumpulan, atau organisasi dalam memenuhi kebutuhan pihak lain atau pelanggan, baik melalui cara langsung ataupun tidak langsung. Tujuan dari pelayanan yaitu untuk memberikan rasa puas kepada pihak yang menerima layanan. Arti pelayanan menurut *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (KBBI) ialah usaha untuk membantu atau memenuhi kebutuhan orang lain, sedangkan melayani berarti membantu seseorang mengurus kebutuhannya. Proses memenuhi kebutuhan masyarakat yang penting bagi suatu organisasi juga disebut pelayanan.

Pelayanan publik menurut Ratminto dan Winarsih dalam (Suryantoro & Kusdyana, 2020) dinyatakan bahwa pelayanan diartikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik ataupun jasa publik yang berprinsip sebagai tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat maupun di daerah serta di lingkungan BUMN dan BUMD yang bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam rangka melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan publik ialah seluruh kegiatan yang memenuhi kebutuhan dasar manusia terhadap jasa, barang, maupun pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang berkepentingan umum. Penyelenggara pelayanan publik ialah Aparatur Sipil Negara yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, mendefinisikan bahwa “Pelayanan publik merupakan kegiatan atau serangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”. Yang dimaksud penyelenggara pelayanan publik yaitu setiap institusi penyelenggara negara, badan usaha, badan independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang aktivitas publik, dan badan hukum lain yang terbentuk untuk menjalankan fungsi pelayanan publik. Tujuan adanya undang-undang ini adalah untuk menjamin kepastian hukum bagi masyarakat dalam memperoleh pelayanan publik yang berkualitas, mudah diakses, cepat, dan biaya terjangkau.

Kualitas pelayanan menurut Tjiptono dan Chandra dalam (Kasinem, 2021) dinyatakan bahwa keadaan dinamis yang berkaitan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang telah memenuhi keinginan. Kualitas pelayanan merupakan tingkatan pelayanan yang unggul apabila mampu dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yang diberikan dari pemerintah selaku penyelenggara pelayanan publik (Setiawan et al., 2022). Kualitas pelayanan dijadikan sebagai faktor yang utama atas keberhasilan suatu organisasi. Kualitas dikembangkan untuk mendorong kondisi persaingan antar organisasi atau perusahaan, kemajuan teknologi, sosial budaya masyarakat, dan tahap perekonomian. Dalam suatu organisasi, kualitas pelayanan merupakan suatu kewajiban yang dijalankan agar mampu mempertahankan dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat (Kholidah et al., 2019).

Pemerintah memegang peranan penting sebagai penegak sektor publik, yang berarti Pemerintah bertanggung jawab dalam penyediaan barang dan jasa yang diinginkan oleh masyarakat secara wajar, adil, dan berkesinambungan, sehingga masyarakat dapat merasakan ketersediaan barang dan jasa tersebut. Terdapat hubungan yang erat antara pelayanan publik dengan pemerintah karena pemerintah memiliki tanggung jawab untuk menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat. Pelayanan publik mungkin berkaitan atau tidak berkaitan dengan produk fisik, oleh karena itu, pelayanan publik ialah tindakan yang dilaksanakan oleh organisasi eksekutif untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan untuk mencapai kepuasan (Savira & Subadi, 2023). Berbagai usaha telah dilaksanakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, akan tetapi masih dirasakan belum ada hasil sebagaimana yang telah diinginkan.

Pelayanan publik pada bidang kesehatan ialah salah satu bentuk layanan yang disediakan oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat. Karena kesehatan adalah anugerah Tuhan yang Maha Esa, sehingga wajib untuk menjaga kesehatan dengan memberikan kebutuhan tubuh yang berkualitas baik.

Kesehatan ialah tingkat optimal dari fungsi tubuh makhluk hidup. Dalam konteks manusia, kesehatan merujuk pada kondisi menyeluruh fisik dan mental seseorang yang terbebas dari penyakit ataupun gangguan lain, sehingga kesehatan menjadi patokan dari suatu kondisi dimana kondisi itu normal atau sebaliknya. Tidaklah mudah dalam menjaga kesehatan bisa saja mengalami berbagai permasalahan dalam tubuh, sehingga membutuhkan pelayanan kesehatan yang layak. Pada “pasal 28 H ayat 1 UUD 1945 telah dijelaskan bahwa setiap orang berhak untuk hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal, mendapatkan hidup sehat dan baik, serta memperoleh pelayanan kesehatan” (Kodi, 2021).

Pemerintah berupaya untuk menyelenggarakan pelayanan kesehatan kepada masyarakat dengan membangun instansi pemerintah di setiap daerah sebagai unit penyelenggara layanan kesehatan salah satunya adalah Puskesmas atau Pusat Kesehatan Masyarakat. Di Indonesia puskesmas merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang memiliki peranan penting dalam sistem kesehatan. Puskesmas memiliki fungsi sebagai unit pelaksana teknis dari dinas kesehatan kabupaten/kota yang bertanggung jawab dalam melaksanaan pembangunan kesehatan di wilayah kerjanya. Berdasarkan “Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 43 Tahun 2019 tentang Puskesmas” menyebutkan bahwa puskesmas merupakan Fasilitas Pelayanan Kesehatan (Faskes) yang melaksanakan pelayanan kesehatan masyarakat mulai dari meningkatkan kesehatan, usaha pencegahan, pengobatan, hingga rehabilitasi atau pemulihan yang dilaksanakan oleh pemerintah.

Penyedia layanan kesehatan tingkat pertama, Puskesmas tanggung jawab dan tugas terhadap pemerintah untuk menyediakan layanan yang berkualitas, dan misi Puskesmas adalah untuk mencapai tujuan pembangunan kesehatan di daerah-daerah di mana layanan kesehatan yang berkualitas dapat disediakan. Oleh sebab itu, setiap puskesmas harus meningkatkan profesionalisme staf dan fasilitas kesehatannya untuk memuaskan masyarakat sebagai penerima layanan. Hal ini harus didukung oleh sarana dan prasarana berupa sumber daya kesehatan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan. Puskesmas juga diharapkan dapat berperan sebagai motivator, fasilitator, dan supervisor dalam pelaksanaan pembangunan kesehatan agar memberikan dampak positif dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat (Kholidah et al., 2019).

Menteri Kesehatan Indonesia, Budi Gunadi Sadikin mengatakan bahwa standar rasio yang diberikan oleh World Health Organization (WHO) kepada Indonesia yaitu satu dokter berbanding dengan 1000 pasien. Jika dilihat saat ini jumlah dokter yang tercatat mempunyai Surat Tanda Registrasi (STR) sekitar 140 ribu, sedangkan jumlah masyarakat di Indonesia 270 juta jiwa. Yang artinya, saat ini Negara Indonesia masih mengalami kekurangan petugas medis. Adapun beberapa tantangan dalam pelayanan kesehatan yang masih menjadi bahan pertimbangan untuk terus meningkatkan pelayanan kesehatan di Indonesia. Pertama, aksesibilitas rendah terutama di daerah terpencil yang tidak mempunyai fasilitas kesehatan memadai. Kedua, kualifikasi tenaga medis yang masih mengalami kekurangan tenaga medis yang berkualitas dan terlatih. Dan yang ketiga, rendahnya kualitas layanan. Banyak dari mereka yang masih mengeluhkan rendahnya kualitas layanan. Seperti lambatnya proses pelayanan, kurang perhatian terhadap pasien, dan kurangnya sarana dan prasarana yang memadai.

Pelayanan Kesehatan masyarakat memainkan peran penting dalam memastikan kesejahteraan penduduk. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika berbagai fasilitas pelayanan kesehatan, seperti rumah sakit dan puskesmas. Salah satu kecamatan di mana fasilitas kesehatan berada adalah Kecamatan Kenjeran, yang di mana terdapat Puskesmas Tambak Wedi berperan sebagai salah satu fasilitas pelayanan tingkat pertama. Puskesmas Tambak Wedi terletak di Jalan Tambak Wedi Baru No. 96, Surbaya, 60126, dan beroperasi di bawah naungan Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Klinik ini menyediakan berbagai layanan kesehatan termasuk klinik kesehatan umum, klinik gigi, klinik kesehatan ibu dan anak (KIA) dan lain-lain. Puskesmas Tambak Wedi buka dari hari Senin sampai Jumat pukul 07.30-14.30, hari Sabtu pukul 07.30-13.00, dan tutup pada hari Minggu. Pusat kesehatan ini menyediakan akses ke layanan kesehatan yang baik. Berbagai macam layanan tersedia untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya warga Tambak Wedi dan sekitarnya. Karena tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap puskesmas ini, banyak warga yang dapat mengakses layanan kesehatan yang mereka butuhkan.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, maka Puskesmas Tambak Wedi menerapkan beberapa strategi yang masih dilakukan sampai saat ini. Strategi adalah alat untuk mencapai suatu tujuan, terdapat beberapa ahli memberikan definisi tentang strategi salah satunya menurut David (2011:18-19) dalam (Riani, 2021) menyatakan bahwa strategi merupakan sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Puskesmas Tambak Wedi memiliki strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yaitu dilakukannya penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dianggap penting karena kualitas pelayanan sangat bergantung pada kompetensi dan sikap pegawai. Sehingga sampai saat ini Puskesmas Tambak Wedi secara rutin mengadakan pelatihan, bimbingan teknis, dan evaluasi kinerja untuk seluruh pegawai.

Adapun upaya dalam memperbaiki fasilitas. Dari strategi tersebut dapat dinilai untuk menjawab berbagai tantangan yang dihadapi oleh Puskesmas Tambak Wedi, seperti keterbatasan kompetensi pegawai, rendahnya kepuasan pasien, dan keadaan fasilitas yang kurang memadai. Dengan memiliki strategi yang terarah, Puskesmas Tambak Wedi selalu mengupayakan dalam memberikan pelayanan yang lebih berkualitas, efisien, dan menyesuaikan harapan dari pasien. Sebelum dilakukan upaya perbaikan, kondisi sarana dan prasarana di Puskesmas Tambak Wedi masih tergolong kurang memadai. Ruang tunggu yang kurang nyaman sering kali menyebabkan ketidaknyamanan bagi pasien. Beberapa fasilitas kesehatan seperti alat pemeriksaan, sistem antrean yang masih manual dan belum diperbarui sehingga memperlambat proses pelayanan. Setelah adanya perbaikan sarana dan prasarana di Puskesmas Tambak Wedi mengalami perubahan yang cukup. Ruang tunggu telah dilengkapi beberapa fasilitas pendukung yang dilengkapi dengan kipas angin, dan menyediakan fasilitas anak, seperti ruang bermain.

Namun demikian, terdapat beberapa permasalahan yang dialami dalam pelayanan yang diberikan di Puskesmas Tambak Wedi Kota Surabaya. Penulis menggunakan penelitian sebelumnya yang relevan sebagai dasar untuk mendukung kebenaran penelitian ini menurut (Rafiq, 2023) menjelaskan bahwa “Analisis Kinerja Pelayanan Kesehatan di Puskesmas Tambak Wedi” dianggap kurang sepenuhnya baik. Hal ini disebabkan oleh masih adanya pegawai yang kurang sopan dalam melayani pengunjung. Salah satu faktor pendukung yang belum optimalnya pelayanan publik di Puskesmas adalah kinerja pegawai

yang belum maksimal. Beberapa pengunjung menyampaikan bahwa ada pegawai yang kurang ramah pada saat memberikan layanan, sehingga mereka merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan.

Permasalahan terkait pelayanan di puskesmas masih memerlukan waktu lama yaitu ketidakertiban pasien dalam mengikuti jadwal antrean yang telah ditentukan. Walaupun sistem antrean secara online agar proses pelayanan lebih cepat dan terjadwal, kenyataannya banyak pasien yang datang lebih awal atau justru terlambat dari estimasi waktu antrean. Ketidaksesuaian ini dapat menyebabkan penumpukan pasien apabila di jam-jam sibuk dan kekosongan antrean di jam lain, sehingga alur pelayanan menjadi tidak stabil. Hal ini mengakibatkan petugas harus menyesuaikan ulang urutan pemeriksaan yang membuat waktu tunggu pasien lain ikut bertambah. Sehingga berpengaruh pada efisiensi tenaga medis dan dapat menurunkan kepuasan pasien terhadap kecepatan pelayanan yang ada di Puskesmas Tambak Wedi.

Penjelasan mengenai permasalahan pada Puskesmas Tambak Wedi terkait kualitas pelayanan sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat terutama di wilayah Tambak Wedi dan sekitarnya. Kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas Tambak Wedi ini menjadi satu hal yang ditekankan bahkan diwajibkan untuk menjadi tolak ukur untuk penilaian kualitas pelayanan Puskesmas Tambak Wedi. Untuk itu peneliti tertarik dalam mengetahui strategi apa yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan khususnya di Puskesmas Tambak Wedi Kota Surabaya, oleh sebab itu peneliti berkeinginan melaksanakan penelitian ini yang mengambil judul “Strategi Puskesmas Tambak Wedi Kota Surabaya Dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan Masyarakat” dengan menganalisis 5 strategi yang dikemukakan oleh David Osborne dan Peter Plastrik (2001) dalam (Rachman, 2021).

## Metode

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Sugiyono (2011:15) dalam (Sulistyo, 2023) metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti merupakan sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Sedangkan menurut Whitney dalam (Suryantoro & Kusdyana, 2020) menjelaskan bahwa metode deskriptif merupakan mencari fakta dengan interpretasi yang tepat. Dalam fokus penelitian ini peneliti menggunakan teori David Osborne dan Peter Plastrik dalam (Rachman, 2021), mengemukakan bahwa terdapat lima indikator terkait strategi peningkatan pelayanan, yaitu strategi inti (*Core Strategy*), strategi konsekuensi (*Consequences Strategy*), strategi pelanggan (*Customer Strategy*), strategi pengawasan (*Controlling Strategy*), dan strategi budaya (*Culture Strategy*). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi (pengamatan), wawancara, dan dokumentasi.

## Hasil dan Pembahasan

Hasil yang didapatkan dalam penelitian ini adalah Strategi Puskesmas Tambak Wedi Kota Surabaya dalam rangka Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan berdasarkan pada 5 indikator menurut David Osborne dan Peter Plastrik dalam (Rachman, 2021) sebagai berikut:

### 1. Strategi Inti (*The Core Strategy*)

Strategi inti merupakan bagian yang menentukan tujuan sistem organisasi pemerintah. Strategi ini penting karena tujuan yang jelas dan terdefinisi dengan baik dapat membantu meningkatkan kinerja pegawai. Visi dan misi adalah upaya untuk mencapai tujuan dan menciptakan efektivitas kerja aparatur pemerintah. Visi dan misi juga merupakan strategi untuk memandu dan memperjelas kinerja karyawan dan meningkatkan fokus pada tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh (Renaldi & Oktariyanda, 2022) menemukan bahwa kejelasan tujuan dan arah organisasi merupakan fondasi keberhasilan strategi pelayanan yang dibangun oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Trenggalek menerapkan dan merealisasikan peraturan mengenai pengembangan berbasis *E-government*. Dengan kinerja yang terarah dan jelas, strategi inti berperan untuk memperbaiki pengarahan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi inti pada Puskesmas Tambak Wedi telah terlaksana dengan baik. Hal ini terbukti dengan mewujudkan pemahaman kuat terhadap tujuan pelayanan Kesehatan. Tidak hanya tujuan organisasi yang jelas, tetapi visi dan misi yang diterapkan di setiap kegiatan pelayanan Kesehatan yang ada di Puskesmas Tambak Wedi. Visi dan misi di Puskesmas Tambak Wedi telah diterapkan dengan baik dan menyeluruh oleh seluruh pegawai. Dengan tujuan yang jelas, Puskesmas Tambak Wedi mampu memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kesejahteraan dan Kesehatan masyarakat secara berkelanjutan. Tidak hanya itu, peran Kepala Puskesmas Tambak Wedi juga sangat penting dalam pengelolaan dan memastikan pelayanan yang diberikan dapat berjalan dengan baik. Sebagai Kepala Puskesmas bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi seluruh aktivitas pelayanan kesehatan di wilayah kerja Puskesmas Tambak Wedi Kota Surabaya.

### 2. Strategi Konsekuensi (*The Consequences Strategy*)

Strategi konsekuensi memiliki tujuan untuk menciptakan keadaan agar terjadi persaingan sehat antar pegawai. Menurut David Osborne dan Peter Plastrik dalam (Rachman, 2021), strategi ini dapat meningkatkan motivasi kerja dan mendorong kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang berlaku, sehingga tercipta persaingan sehat antar pegawai. Organisasi memberikan pegawainya *reward* dan *punishment* agar mengikuti dan mematuhi peraturan-peraturan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem *reward* dan *punishment* pada Puskesmas Tambak Wedi telah terlaksana dengan baik dan adil. Hal ini terbukti dengan adanya pemberian *reward* dalam bentuk apresiasi secara verbal yang disampaikan pada saat apel pagi dan rapat minlok. Apresiasi ditujukan kepada pegawai yang telah menunjukkan kinerjanya dengan baik.

Kemudian, *punishment* diberikan secara bertahap, mulai dari pemanggilan secara pribadi dengan Kepala Puskesmas Tambak Wedi untuk diberikan bimbingan atau pembinaan sampai diberikan Surat Peringatan apabila melakukan pelanggaran berat.

Sistem *reward* dan *punishment* dinilai adil dan transparan serta berdampak positif pada kinerja seluruh pegawai Puskesmas Tambak Wedi, mendorong pegawainya untuk lebih giat dan termotivasi dalam memberikan pelayanan yang lebih baik. Sistem ini memberikan dampak positif kepada pegawai agar lebih semangat untuk menjalankan pekerjaannya. Banyak pegawai merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat dan memberikan pelayanan yang lebih maksimal. Adanya apresiasi terbuka memberikan semangat tambahan, sementara pendekatan melalui pembinaan dalam memberikan *punishment* dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif. Dengan demikian, sistem ini mampu meningkatkan kualitas pelayanan secara menyeluruh dan memperkuat tanggung jawab serta profesionalitas pegawai dalam melayani pasien.

### 3. Strategi Pelanggan (*The Customer Strategy*)

Strategi pelanggan adalah strategi yang digunakan untuk mengukur tanggung jawab penyedia pelayanan terhadap kepuasan penerima pelayanan. Tujuannya adalah untuk mewujudkan penyelenggaraan sistem pelayanan yang dapat memberikan tingkat pelayanan yang maksimal terhadap masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan strategi pelanggan telah berjalan dengan baik. Hal ini terbukti bahwa Puskesmas Tambak Wedi telah memiliki Sumber Daya Manusia yang kompeten. Kompetensi Sumber Daya Manusia tidak hanya mencakup kemampuan teknis medis dan administratif saja, tetapi juga dilihat dari kesigapan, keramahan, dan kemampuan dalam berkomunikasi yang baik, serta kerja sama tim yang dibangun oleh para pegawai, seperti yang dikatakan oleh (Ayu & Prastyawan, 2024) yang menunjukkan kecermatan petugas adalah faktor penting dalam pelaksanaan pelayanan, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pengguna pelayanan di Puskesmas Kalirungkut Surabaya.

Puskesmas Tambak Wedi telah menyediakan berbagai media umpan balik yang berperan sebagai sistem penting untuk menjaring saran, masukan, dan keluhan pasien. Media umpan balik, seperti kotak saran, google review, dan akses langsung ke manajemen komplain melalui kontak WhatsApp atau bisa disampaikan langsung. Jika dilihat pada salah satu media yaitu ulasan google maps banyak masyarakat yang mengeluhkan dan memberi nilai yang kurang baik, padahal menurut pegawai dan Kepala Puskesmas Tambak Wedi banyak pasien yang merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan, jadi dapat disimpulkan bahwa tidak semua memanfaatkan media tersebut. Namun, seluruh masukan dari pasien nantinya dibahas dalam rapat monitoring dan evaluasi bulanan yang akan menjadi dasar perbaikan pelayanan.

Puskesmas Tambak Wedi telah menyediakan beragam poli pelayanan kesehatan, seperti poli umum, poli KIA, poli gigi, poli PKG, poli batra, poli psikologi, dan poli anak. Selain itu, fasilitas pendukung yang lengkap, seperti lahan parkir luas, ruang tunggu nyaman, toilet, mushola, pojok ASI, farmasi, laboratorium, gawat darurat, dan ruang bermain. Namun, masih terdapat kendala berupa keterbatasan tempat duduk apabila banyaknya pasien, sehingga pasien merasa tidak nyaman.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Wilujeng & Noviyanti, 2024) yang menunjukkan bahwa pada indikator Tangible yaitu fasilitas kenyamanan ruang tunggu umumnya sudah memadai dengan tersedianya beberapa fasilitas, namun terdapat keluhan terkait jumlah kursi yang kurang, sehingga sebagian pemohon harus menunggu antrean dengan berdiri. Kemudian adanya alat kesehatan yang belum memadai untuk menangani semua jenis kasus. Untuk memastikan fasilitas sesuai dengan kebutuhan pasien, maka Puskesmas Tambak Wedi melakukan survei kebutuhan dan harapan pasien yang dilakukan setiap akhir tahun.

#### 4. Strategi Pengawasan (*The Control Strategy*)

Strategi pengawasan adalah peningkatan kekuatan organisasi melalui penataan organisasi. Strategi ini diharapkan untuk menciptakan kemampuan dan kemandirian serta kepercayaan masyarakat pada Puskesmas Tambak Wedi yang merupakan salah satu penyedia pelayanan yang ada di daerah Tambak Wedi dan sekitarnya. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengawasan pada Puskesmas Tambak Wedi secara umum telah berjalan dengan baik, tetapi belum maksimal. Hal ini terbukti bahwa Puskesmas Tambak Wedi masih terus mengupayakan dalam memberdayakan pegawai, seperti dilakukan pelatihan rutin. Dari pelatihan tersebut secara konsisten Puskesmas Tambak Wedi melakukan transfer pengetahuan (*Transfer Knowledge*) yang dilakukan melalui demonstrasi langsung atau pada saat sesi berbagi informasi dengan memastikan bahwa ilmu dan keterampilan yang diperoleh menyebar secara merata ke seluruh pegawai. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Pengawasan terhadap pelaksanaan pelayanan telah berjalan dengan baik dengan dilaksanakannya monitoring dan evaluasi rutin untuk memastikan jalannya pelayanan sesuai dengan standar pelayanan. Tujuan dari pengawasan ini yaitu untuk menjaga dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, sehingga mampu meningkatkan kepuasan pasien. Proses pengawasan meliputi observasi interaksi pegawai dengan pasien, kepatuhan terhadap prosedur pelayanan, serta kecepatan dan ketepatan waktu dalam menangani keluhan pasien. Hal ini seperti yang dilakukan oleh peneliti (Ayu & Prastyawan, 2024) bahwa jaminan tepat waktu dalam memberikan kepastian kepada pengguna layanan dan memastikan kebutuhan pasien akan terpenuhi tanpa penundaan yang tidak perlu. Dengan dilakukannya pengawasan yang rutin, maka dapat diharapkan setiap pegawai menjalankan tugas dengan tanggung jawab, profesional, dan disiplin agar kualitas pelayanan kesehatan Puskesmas Tambak Wedi terus meningkat.

Pengawasan terhadap pasien yang mematuhi prosedur pelayanan ini belum maksimal karena masih sering terjadi keterlambatan pasien datang ke Puskesmas Tambak Wedi dari estimasi waktu yang ditentukan. Karena ketepatan waktu pelayanan sangat penting untuk kelancaran alur pelayanan dan menghindari untuk mengganggu pada jadwal pasien lainnya. Hal ini akan berdampak pada alur pelayanan pasien yang lainnya. Akan tetapi, Puskesmas Tambak Wedi tetap berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang adil dan tidak diskriminatif, sehingga perlunya sosialisasi terkait ketertiban mematuhi prosedur pelayanan.

Menurut pasien, seluruh pegawai Puskesmas Tambak Wedi cukup tegas dalam menerapkan peraturan. Jika ada pasien yang masih melanggar, pegawai tidak segan untuk menegur dan mengingatkan pasien tersebut. Pegawai juga dinilai konsisten dalam mengarahkan pasien untuk tetap tertib dan menunggu sesuai nomor antrean agar proses pelayanan dapat berjalan dengan lancar.

### 5. Strategi Budaya (*The Culture Strategy*)

Strategi budaya adalah strategi yang menjadi penentu budaya organisasi yang mencakup norma, nilai, harapan, dan perilaku. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi budaya pada Puskesmas Tambak Wedi telah berjalan dengan baik, tetapi masih maksimal. Hal ini terbukti bahwa Puskesmas Tambak Wedi telah memanfaatkan kecanggihan teknologi dengan menerapkan sistem pendaftaran online melalui website *e-health* milik Pemerintah Kota Surabaya yang dikelola oleh Dinas Kesehatan Kota Surabaya. Memanfaatkan kecanggihan teknologi yang dipilih untuk mengembangkan pelayanan dalam strategi budaya karena menurut Hamilton, Volhs, Sellier, & Meyvis dalam (Renaldi & Oktariyanda, 2022) hal ini adalah bentuk perubahan pola pikir. Selain itu, Puskesmas Tambak Wedi juga aktif dalam menggunakan media sosial seperti aplikasi instagram yaitu @puskesmastambakwedi yang dimanfaatkan secara aktif sebagai sarana komunikasi dan membagikan informasi terkait jadwal pelayanan, pengumuman penting, dan edukasi kesehatan, sehingga dapat dilihat oleh seluruh masyarakat luas.

Penerapan budaya 3S (Senyum, Salam, dan Sapa) dan 5R (Rapi, Resik, Ringkes, Rawat, dan Rajin) berjalan dengan baik. Penerapan budaya ini tidak hanya etika kerja, akan tetapi juga strategi untuk membangun dan memperkuat kepercayaan pasien, serta memberikan rasa aman seperti yang diungkapkan oleh Hudson dalam (Renaldi & Oktariyanda, 2022) bahwa terbentuknya rasa aman jika tingkat kepercayaan seseorang terhadap suatu hal dengan kunci komunikasi yang berkualitas. Akan tetapi, masih ditemukannya beberapa keluhan terkait sikap kurang ramah dari sebagian kecil pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukannya penguatan secara konsisten dan evaluasi rutin agar seluruh pegawai konsisten menerapkan budaya tersebut tanpa membeda-bedakan pasien. Dengan evaluasi rutin dan tindak lanjut diharapkan untuk dapat terus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Puskesmas Tambak Wedi yang menjadikan pasien merasa lebih aman, nyaman, dan puas dengan pelayanan yang humanis dan respon.

## Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Strategi Puskesmas Tambak Wedi Kota Surabaya Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

### 1. Strategi Inti (*The Core Strategy*)

Puskesmas Tambak Wedi telah berhasil dalam memperjelas tujuan yaitu memberikan pelayanan yang baik. Selain itu, puskesmas memiliki kemampuan pemahaman yang kuat terhadap visi dan misi puskesmas yang dijadikan sebagai arah dalam setiap unit pelayanan, baik pelayanan yang ada di dalam gedung maupun di luar gedung puskesmas. Hal ini terbukti bahwa komitmen seluruh pegawai untuk

menciptakan masyarakat yang sehat dan mandiri. Kepala Puskesmas Tambak Wedi berperan penting dalam mengingatkan dan mengawasi seluruh pegawai untuk selalu menerapkan visi dan misi Puskesmas Tambak Wedi.

2. Strategi Konsekuensi (*The Consequences Strategy*)

Puskesmas Tambak Wedi telah berhasil menerapkan sistem *reward* dan *punishment* kepada pegawai yang berhak mendapatkan. Hal ini terbukti bahwa reward diberikan kepada pegawai yang kinerjanya baik dengan diberikan apresiasi terbuka pada saat apel ataupun rapat rutin. Sedangkan, *punishment* dilakukan dengan bertahap melalui pembinaan bersama Kepala Puskesmas dan memberikan teguran. Sistem ini dinilai adil dan transparan serta memberikan motivasi kepada pegawai untuk memberikan pelayanan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur.

3. Strategi Pelanggan (*The Customers Strategy*)

a. Aspek pertama, yaitu SDM yang kompeten

Puskesmas Tambak Wedi telah memiliki Sumber Daya Manusia yang berkompeten. Hal ini terbukti bahwa adanya seluruh pegawai yang dituntut untuk sabar, ramah, dan tanggap kepada pasien dalam kondisi nyaman ataupun tidak nyaman. Puskesmas juga telah mengadakan pelatihan secara rutin untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan medis serta komunikasi. Hubungan sesama pegawai juga menjadi faktor kelancaran pelayanan karena membangun hubungan kerja yang kompak, maka hasil yang didapatkan sesuai dengan yang diinginkan.

b. Aspek kedua, yaitu penerapan sistem umpan balik

Penerapan sistem ini pada Puskesmas Tambak Wedi telah terselenggara dengan efektif. Hal ini terbukti dengan melihat adanya penyediaan media umpan balik yang dapat diakses oleh seluruh masyarakat. Keluhan, masukan, dan saran nantinya akan dibahas pada saat rapat monitoring dan evaluasi rutin setiap bulan yang dijadikan sebagai perbaikan pelayanan Kesehatan. Namun, terdapat salah satu media yang belum maksimal dalam pemanfaatannya, sehingga dibutuhkan sosialisasi kepada pasien agar mampu memanfaatkan dengan baik.

c. Aspek ketiga, yaitu sarana dan prasarana yang memadai

Puskesmas Tambak Wedi telah mengupayakan menyediakan berbagai poli Kesehatan dan fasilitas pendukung yang lengkap. Puskesmas juga memastikan fasilitas sesuai dengan kebutuhan pasien dengan melakukan survei kebutuhan dan harapan pasien di setiap akhir tahun yang nantinya akan direalisasikan pada tahun berikutnya.

4. Strategi Pengawasan (*The Control Strategy*)

a. Aspek pertama, yaitu pemberdayaan pegawai

Puskesmas Tambak Wedi telah mengadakan pelatihan kepada seluruh pegawai. Pegawai yang telah mendapatkan pelatihan nantinya akan dilakukan *transfer knowledge* atau berbagi pengetahuan kepada pegawai lainnya. Kegiatan ini dilakukan melalui demonstrasi atau sesi berbagi informasi. Tujuannya untuk seluruh pegawai puskesmas memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sama dan rata.

- b. Aspek kedua, yaitu pengawasan terhadap pelaksanaan pelayanan Kesehatan Puskesmas Tambak Wedi telah melakukan pengawasan dengan sistematis dan langsung demi menjaga kualitas pelayanan kesehatan serta meningkatkan kepuasan pasien. Pengawasan ini dapat dilakukan melalui observasi interaksi pegawai dengan pasien langsung, memperhatikan prosedur pelayanan berjalan dengan benar, serta kecepatan dan ketepatan waktu dalam mengatasi keluhan pasien.
  - c. Aspek ketiga yaitu, pengawasan terhadap pasien atau masyarakat  
Pengawasan terhadap kepatuhan pasien terhadap prosedur pelayanan telah dilakukan untuk menjaga kualitas dan kelancaran alur pelayanan Kesehatan dengan memastikan pasien membawa kelengkapan administrasi, mengantre dengan tertib, dan memahami alur pelayanan. Namun, terdapat tantangan yaitu keterlambatan pasien yang masih sering terjadi dan tentunya akan mengganggu jadwal pelayanan yang lainnya.
5. Strategi Budaya (*The Culture Strategy*)
- a. Aspek pertama, yaitu pemanfaatan kecanggihan teknologi  
Puskesmas Tambak Wedi telah memanfaatkan kecanggihan teknologi dengan baik. Hal ini terbukti bahwa adanya penerapan sistem pendaftaran online yang diakses melalui website *e-health* yang dapat diakses dari rumah, sehingga mengurangi antrean dan mempersingkat waktu tunggu. Kemudian puskesmas juga memanfaatkan media sosial seperti aktif di Instagram yang dijadikan sebagai bahan membagikan informasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa Puskesmas Tambak Wedi mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi.
  - b. Aspek kedua, yaitu penerapan budaya 3S (Senyum, Salam, Sapa)  
Puskesmas Tambak Wedi telah menerapkan budaya 3S dengan baik, tetapi belum berjalan dengan maksimal. Hal ini dibuktikan dengan adanya adanya pegawai yang masih kurang ramah kepada pasien yang ingin berobat dan membeda-bedakan pasien. Tetapi, disisi lain Kepala Puskesmas Tambak Wedi berupaya untuk terus mengingatkan ke seluruh pegawai agar tetap memberikan pelayanan yang ramah tanpa membedakan status sosial pasien.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka terdapat beberapa saran untuk Puskesmas Tambak Wedi Kota Surabaya sebagai berikut:

1. Strategi Inti (*The Core Strategy*)

Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan strategi inti yang telah berjalan dengan baik, maka Puskesmas Tambak Wedi perlu untuk terus memperkuat internalisasi visi dan misi kepada seluruh pegawai dengan melalui pendekatan yang lebih inovatif dan berkelanjutan. Agar menjadi fondasi dalam setiap keputusan pelayanan, disarankan untuk setiap unit kerja membuat rencana kerja yang merujuk pada visi, misi, dan tujuan organisasi

2. Strategi Konsekuensi (*The Consequences Strategy*)

Dalam memperkuat penerapan strategi konsekuensi agar dapat terus berjalan secara efektif dan berkelanjutan, maka Puskesmas Tambak Wedi menyarankan untuk membuat penyusunan pedoman tertulis mengenai *reward* dan *punishment* yang berlaku bagi seluruh pegawai. Pedoman ini memuat kriteria yang jelas dan terukur terkait bentuk penghargaan dan sanksi, sehingga dapat menciptakan transparansi dan keadilan. Kemudian verifikasi bentuk *reward* perlu dipertimbangkan, tidak hanya berupa apresiasi secara verbal, akan tetapi juga diberikan dalam bentuk sertifikat penghargaan agar pegawai terus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Strategi Pelanggan (*The Customers Strategy*)

Dalam memperkuat penerapan strategi pelanggan yang telah berjalan dengan baik. Puskesmas Tambak Wedi dapat disarankan untuk meningkatkan dan menyesuaikan pelatihan pegawai secara rutin, tidak hanya dalam aspek teknis medis dan administratif saja, tetapi dalam pengembangan *softskill*. Kemudian, diadakannya sosialisasi terkait pemanfaatan google review, Puskesmas Tambak Wedi disarankan untuk aktif dalam melakukan sosialisasi kepada masyarakat luas untuk bijak dalam memanfaatkan google review sebagai sarana umpan balik. Kemudian terkait sarana dan prasarana disarankan untuk melakukan pemeriksaan fasilitas secara berkala, terutama terkait ruang tunggu, alat kesehatan, dan fasilitas pendukung lainnya.

4. Strategi Pengawasan (*The Control Strategy*)

Dalam memperkuat strategi pengawasan dalam meningkatkan kualitas pelayanan, Puskesmas Tambak Wedi disarankan untuk membuat rencana pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap unit kerja. Puskesmas juga dapat mengembangkan mentoring internal agar transfer pengetahuan berlangsung lebih merata dan berkelanjutan antar pegawai. Selanjutnya, melakukan perbaikan dan sosialisasi prosedur kepada pasien, Puskesmas Tambak Wedi disarankan untuk melakukan peningkatan sosialisasi dan edukasi kepada pasien mengenai pentingnya kedisiplinan waktu dan alur pelayanan untuk meminimalisir keterlambatan dan gangguan pada sistem antrean.

5. Strategi Budaya (*The Culture Strategy*)

Dalam memperkuat penerapan strategi budaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, Puskesmas Tambak Wedi disarankan untuk mengadakan pelatihan teknis digital yang dilakukan secara berkala agar seluruh pegawai mampu mengikuti Puskesmas juga perlu untuk terus meningkatkan kualitas konten informasi yang disampaikan agar lebih informatif, interaktif, dan menarik. Selanjutnya, disarankan untuk melakukan penguatan konsistensi budaya 3S. Dengan menekankan khusus pada pentingnya etika pelayanan, keramahan, dan tidak diskriminatif kepada pasien. Kemudian, perlunya menerapkan sistem monitoring internal yang lebih ketat, seperti survei kepuasan pasien yang lebih detail.

## Referensi

- Alfian, Y. (2019). *PERAN PEMERINTAH DESA DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK KEPADA MASYARAKAT DI DESA CIHARASHAS KABUPATEN BANDUNG BARAT.* 3(1).  
<https://ejournal.unibba.ac.id/index.php/jisipol/article/view/7>
- Ayu, G. H. P., & Prastyawan, A. (2024). *Kualitas Pelayanan Kesehatan dalam Penanganan Stunting Pada Puskesmas Kalirungkut Surabaya.* 3.  
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/innovant/article/view/33886>
- Erlianti, D. (2019). *Kualitas Pelayanan Publik.* 1(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.36917/japabis.v1i1.3>
- Fachrurrozi, A., Prayogo, D. A., & Mulyanti, D. (2023). *Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Kesehatan Di Rumah Sakit: Systematic Literature Review.* 2(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jurrike.v2i1.1045>
- Feibriandiela, F., & Frinaldi, A. (2023). *INOVASI BUDAYA PELAYANAN PUBLIK.* 1(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.69820/jumea.v1i2.86>
- Ismail Suardi Wekke, D. (2019). *METODE PENELITIAN SOSIAL.*  
[https://www.researchgate.net/profile/Ismail-Wekke/publication/344211045\\_Metode\\_Penelitian\\_Sosial/links/5f5c132ea6fdcc11640bd740/Metode-Penelitian-Sosial.pdf#page=42](https://www.researchgate.net/profile/Ismail-Wekke/publication/344211045_Metode_Penelitian_Sosial/links/5f5c132ea6fdcc11640bd740/Metode-Penelitian-Sosial.pdf#page=42)
- Kasinem. (2021). *Pengaruh Kepercayaan dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Konsumen Pada Hotel Bukit Serelo Lahat.* 17(4).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i4.5096>
- Kholidah, L., Cikusin, Y., & Widodo, R. P. (2019). *STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN KESEHATAN MASYARAKAT( Studi Kasus di Puskesmas Sedati Kabupaten Sidoarjo ).* 13(1).  
<https://jim.unisma.ac.id/index.php/rpp/article/view/1953/1924>
- Kodi, D. (2021). *Hak Untuk Mendapatkan Pelayanan Kesehatan Sebagai Warga Negara Indonesia.* <https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/vsmpz>
- Makbul, M. (2021). *Metode pengumpulan data dan instrumen penelitian.*  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31219/osf.io/svu73>
- Marande, Y. (2020). *Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kelurahan Gebangrejo Kecamatan Poso Kota Kabupaten Poso.* 8(1).  
<https://www.ojs.unsimar.ac.id/index.php/administratie/article/view/222>
- Marwiyah, S. (2023). *BUKU STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI ERA DIGITALISASI.* <http://repository.upm.ac.id/3999/1/BUKU STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI ERA DIGITALISASI %28anila%29.docx.pdf>
- Mujiarto, Susanto, D., & Bramantyo, R. Y. (2019). *STRATEGI PELAYANAN KESEHATAN UNTUK KEPUASAN PASIEN DI UPT PUSKESMAS PANDEAN KECAMATAN DONGKO KABUPATEN TRENGGALEK.* 3(1).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.30737/mediasosian.v3i1.572>
- Mursyidah, L., & Choiriyah, I. U. (2020). *Buku Ajar Manajemen Pelayanan Publik.*

- Mustofa, A., Roekminiati, S., & Lestari, D. S. (2019). *Administrasi Pelayanan Kesehatan Masyarakat*.  
[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=ArrODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=dalam+Mustofa,+A.,+Roekminiati,+S.,+Sos,+S.,+KP,+M.,+%26+Damajanti+Sri+Lestari,+M.+M.+&ots=caOB13vWGg&sig=xEXSJxGWhRI5dDGTELAdwSJGH0Y&redir\\_esc=y#v=onepage&q=dalam Mustofa%25C A.](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=ArrODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=dalam+Mustofa,+A.,+Roekminiati,+S.,+Sos,+S.,+KP,+M.,+%26+Damajanti+Sri+Lestari,+M.+M.+&ots=caOB13vWGg&sig=xEXSJxGWhRI5dDGTELAdwSJGH0Y&redir_esc=y#v=onepage&q=dalam Mustofa%25C A)
- Permatasari, A. (2020). *PELAKSANAAN PELAYANAN PUBLIK*. 2(1).  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23969/decision.v2i1.2382>
- Prof. Dr. Drs. Anak Agung Putu Agung, M. S., & Dr. Anik Yuesti, SE., M. (2019). *Buku Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif Dan Kualitatif*.  
[https://eprints.unmas.ac.id/id/eprint/494/1/2019\\_METODE\\_PENELITIAN\\_BISNIS\\_KUANTITATIF\\_DAN\\_KUALITATIF.pdf](https://eprints.unmas.ac.id/id/eprint/494/1/2019_METODE_PENELITIAN_BISNIS_KUANTITATIF_DAN_KUALITATIF.pdf)
- Putra, T. M. (2019). *Pelayanan publik, good governance, dan ketahanan nasional*.  
[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=NC\\_GDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=1ojIyOMTOF&sig=Niazlp5skzv5SYUPUKBdtDufmQI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=NC_GDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=1ojIyOMTOF&sig=Niazlp5skzv5SYUPUKBdtDufmQI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Rachma, D. L. N., & Noviyanti. (2023). *KUALITAS PELAYANAN PENGURUSAN SURATKETERANGAN TIDAK MAMPU (SKTM) DI BALAI DESAWARU KABUPATENSIDOARJO*. 1(2), 283–296.  
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/innovant/article/view/26036/10205>
- Rachman, D. M. (2021). *Manajemen Pelayanan Publik*. <http://repository.untag-smd.ac.id/375/>
- Rafiqqa, D. (2023). *ANALISIS KINERJA PELAYANAN KESEHATAN PADA PUSKESMAS TAMBAK WEDI KECAMATAN KENJERAN KOTA SURABAYA*. 3(1), 57–67.  
<https://jurnalfisip.uinsa.ac.id/index.php/politique/article/view/242/356/>
- Renaldi, D. F., & Oktariyanda, T. A. (2022). *STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN ADMINISTRASI MELALUI APLIKASI PETUNG DADI (PELAYANAN TUNGGAL DENGAN SEPENUH HATI) OLEH DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN TRENGGALEK*. 10(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.26740/publika.v10n2.p499-514>
- Riani, N. K. (2021). *STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK*. 11.  
<https://www.neliti.com/publications/469247/strategi-peningkatan-pelayanan-publik>
- Sahir, S. H. (2021). *Metode Penelitian*.  
<https://repositori.uma.ac.id/bitstream/123456789/16455/1/E-Book Metodologi Penelitian Syafrida.pdf>
- Savira, W. D., & Subadi, W. (2023). *KUALITAS PELAYANAN KESEHATAN DILIHAT DARI ASPEK TANGIBLE (BERWUJUD) DALAM RANGKA MENINGKATKAN PELAYANAN KESEHATAN PADA PUSKESMAS HIKUN KECAMATAN TANJUNG KABUPATEN TABALONG*. 6(2).  
[https://jurnal.stiatablong.ac.id/index.php/JAPB/article/view/852](https://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB/article/view/852)
- Setiawan, M. D., Fauziah, F., Edriani, M., & Gurning, F. P. (2022). *Analisis Mutu Pelayanan Kesehatan Program Jaminan Kesehatan Nasional (A: Systematic Review)*. 6(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4456>

- Sulistyo, U. (2023). *Buku Ajar Metode Penelitian Kualitatif*.  
[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=nJm8EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=metode+penelitian+kualitatif+menurut+sugiyono+&ots=GGFFfeyxbw&si=g=NCQOINFhIwOZ05CZ0h7zcea3Ko0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=metode+penelitian+kualitatif+menurut+sugiyono&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=nJm8EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=metode+penelitian+kualitatif+menurut+sugiyono+&ots=GGFFfeyxbw&si=g=NCQOINFhIwOZ05CZ0h7zcea3Ko0&redir_esc=y#v=onepage&q=metode+penelitian+kualitatif+menurut+sugiyono&f=false)
- Suryantoro, B., & Kusdyana, Y. (2020). *ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PUBLIKPADA POLITEKNIK PELAYARAN SURABAYA*. 3(2).  
<https://ejurnal.stiamak.ac.id/index.php/jbh/article/view/42/38>
- Timpal, E. T. V., Pati, A. B., & Pangemanan, F. N. (2021). *Strategi Camat Dalam Meningkatkan Perangkat Desa di Bidang Teknologi Informasi di Kecamatan Ratahan Timur Kabupaten Minahasa Tenggara*. 1(2).  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/view/34880>
- Toyib, H., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. (2022). *KOLABORASI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENCAPAIAN TARGET DAN SASARAN KINERJA LKPJ PADA DINAS KETAHANAN PANGAN, PERTANIAN DAN PERIKANAN KABUPATEN NIAS.10*(<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/issue/view/3385>).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43995>
- Widasari, N. S., & Rosdiana, W. (2024). *Strategi Peningkatan Pelayanan Bus Trans Jatim Sebagai Moda Transportasi Pada Wilayah Gerbangkertosusila (Studi Kasus Bus Trans Jatim Koridor II Mojokerto-Surabaya)*. 3.  
<https://journal.unesa.ac.id/index.php/innovant/article/view/33268>
- Wilujeng, V., & Noviyanti. (2024). *Analisis Kualitas Pelayanan Adminduk Melalui Layanan Sahaja Lekat: Studi Pada Kecamatan Pare Kabupaten Kediri*. 2(3), 251–263.