

Peran Manajemen Rumah Sakit Dalam Mendukung Fungsi Pendidikan di RSUD Zainal Abidin

Fajri^{*1}, Mazwan², Fauziah³, Ellyza Fazlylawati⁴, Arza Rufli⁵

^{1,3} Universitas Bumi Persada

² Universitas Al Washliyah Darussalam Banda Aceh

⁴ Universitas Abulyatama

⁵ Universitas Bina Bangsa Getsampena

* Corresponding Author: fajriarypaskoba@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received : 20 Des 2025

Revised : 20 Des 2025

Accepted : 24 Des 2025

Available online : 29 Des 2025

Kata Kunci:

manajemen rumah sakit, rumah sakit pendidikan, fungsi pendidikan, RSUD Zainal Abidin.

Keywords:

hospital management, teaching hospital, educational function, Zainal Abidin Regional Hospital.

ABSTRAK

Rumah sakit pendidikan memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia kesehatan melalui penyelenggaraan pendidikan, pelatihan, dan penelitian. RSUD Zainal Abidin sebagai rumah sakit rujukan utama di Aceh tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan kesehatan, tetapi juga sebagai wahana pendidikan bagi mahasiswa kedokteran, keperawatan, dan tenaga kesehatan lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen rumah sakit dalam mendukung fungsi pendidikan

di RSUD Zainal Abidin. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan pimpinan manajemen rumah sakit, tenaga pendidik klinik, serta peserta didik, observasi non-partisipatif, dan telaah dokumen kebijakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit berperan penting dalam perencanaan strategis pendidikan, penyediaan sumber daya, pengaturan tata kelola pendidikan klinik, serta pengawasan dan evaluasi mutu pendidikan. Namun demikian, masih ditemukan beberapa kendala, seperti keterbatasan fasilitas pembelajaran, beban kerja tenaga kesehatan yang tinggi, serta belum optimalnya sistem monitoring dan evaluasi pendidikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan komitmen manajemen dan integrasi fungsi pelayanan dengan pendidikan secara berkelanjutan diperlukan untuk meningkatkan kualitas rumah sakit pendidikan.

A B S T R A C T

Teaching hospitals play a strategic role in developing human resources in healthcare through education, training, and research. Zainal Abidin Regional General Hospital, as the primary referral hospital in Aceh, serves not only as a healthcare provider but also as an educational platform for medical students, nursing students, and other healthcare professionals. This study aims to analyze the role of hospital management in supporting the educational function at Zainal Abidin Regional General Hospital. The study employed a qualitative approach with a case study design. Data collection techniques included in-depth interviews with hospital management leaders, clinical educators, and students, non-participatory observation, and a review of policy documents. The results indicate that hospital management plays a significant role in strategic educational planning, resource provision, clinical education governance, and monitoring and evaluating educational quality. However, several obstacles remain, such as limited learning facilities, high workloads for healthcare professionals, and a suboptimal educational monitoring and evaluation system. This study concludes that strengthening management commitment and integrating service functions with education on an ongoing basis are necessary to improve the quality of teaching hospitals.

*This is an open access article under the [CC BY-NC](#) license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Cv. Teewan Solutions*



PENDAHULUAN

Rumah sakit pada era sistem kesehatan modern tidak lagi diposisikan semata sebagai institusi pelayanan kuratif dan rehabilitatif, tetapi juga memiliki peran strategis sebagai institusi pendidikan dan penelitian tenaga kesehatan. Transformasi peran rumah sakit ini sejalan dengan perkembangan sistem kesehatan global yang menuntut ketersediaan tenaga kesehatan yang kompeten, adaptif, dan mampu menjawab kompleksitas permasalahan kesehatan masyarakat (World Health Organization, 2020).

Dalam konteks tersebut, rumah sakit pendidikan dipandang sebagai bagian integral dari sistem pendidikan tenaga kesehatan yang berfungsi sebagai wahana pembelajaran klinik untuk mengintegrasikan teori akademik dengan praktik profesional secara nyata (Frenk et al., 2010). Literatur manajemen kesehatan menegaskan bahwa keberhasilan rumah sakit pendidikan dalam menjalankan fungsi pendidikannya sangat ditentukan oleh

kapasitas manajemen rumah sakit dalam mengelola sumber daya secara efektif dan berkelanjutan. Manajemen rumah sakit tidak hanya berperan dalam memastikan mutu pelayanan kesehatan, tetapi juga bertanggung jawab dalam menciptakan sistem pendidikan klinik yang terstruktur, terstandar, dan berorientasi pada pencapaian kompetensi peserta didik (Mintzberg, 2013). Tanpa dukungan manajemen yang kuat, fungsi pendidikan di rumah sakit berisiko berjalan secara sporadis dan bergantung pada inisiatif individual tenaga kesehatan.

Secara teoritis, manajemen rumah sakit mencakup fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh sumber daya organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks rumah sakit pendidikan, keempat fungsi tersebut harus mampu mengakomodasi kebutuhan pelayanan dan pendidikan secara simultan. Perencanaan manajemen dituntut mampu mengintegrasikan agenda pelayanan dengan agenda pendidikan, pengorganisasian diarahkan pada pembagian peran tenaga kesehatan sebagai klinisi sekaligus pendidik, pelaksanaan difokuskan pada penyelenggaraan pendidikan klinik yang aman dan bermutu, serta pengawasan diarahkan pada evaluasi mutu pendidikan dan keselamatan pasien (Kementerian Kesehatan RI, 2019).

Berbagai kajian menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit memiliki peran sentral dalam penyusunan kebijakan pendidikan klinik, penetapan standar operasional pembimbingan klinik, penyediaan sarana dan prasarana pembelajaran, serta pengembangan sistem koordinasi yang efektif dengan institusi pendidikan (Baker et al., 2018). Rumah sakit pendidikan yang memiliki tata kelola pendidikan yang baik cenderung mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, meningkatkan kualitas pembelajaran klinik, serta menjaga keseimbangan antara kepentingan pendidikan dan pelayanan kesehatan.

Namun demikian, rumah sakit pendidikan, khususnya rumah sakit rujukan dengan tingkat kunjungan pasien yang tinggi, menghadapi tantangan yang kompleks dalam menjalankan fungsi pendidikan. Sejumlah penelitian mengungkapkan bahwa tingginya beban kerja tenaga kesehatan, keterbatasan waktu untuk melakukan supervisi dan pembimbingan klinik, serta tekanan pencapaian target pelayanan sering kali berdampak pada kualitas proses pendidikan klinik (Baldwin et al., 2017). Kondisi ini berpotensi menimbulkan konflik peran antara tenaga kesehatan sebagai pemberi layanan dan sebagai

pendidik klinik, apabila tidak dikelola secara tepat oleh manajemen rumah sakit. Selain itu, keterbatasan fasilitas pembelajaran, seperti ruang diskusi klinik, akses terhadap sumber belajar, serta sistem pendokumentasi kegiatan pendidikan, juga menjadi isu empiris yang sering ditemukan dalam pelaksanaan fungsi pendidikan di rumah sakit pendidikan (Swanwick, 2015).

Oleh karena itu, dukungan manajemen dalam bentuk regulasi internal yang jelas, pembagian tugas yang proporsional, serta sistem monitoring dan evaluasi pendidikan klinik yang terstruktur menjadi faktor kunci dalam menjaga kualitas dan keberlanjutan fungsi pendidikan di rumah sakit. RSUD Zainal Abidin sebagai rumah sakit rujukan utama di Provinsi Aceh memiliki peran strategis dalam mendukung pendidikan tenaga kesehatan, khususnya mahasiswa kedokteran, keperawatan, dan profesi kesehatan lainnya. Sebagai rumah sakit pendidikan, RSUD Zainal Abidin menjadi wahana utama praktik klinik yang menuntut adanya integrasi yang seimbang antara fungsi pelayanan dan fungsi pendidikan. Tingginya kompleksitas kasus, volume pasien yang besar, serta keterlibatan berbagai institusi pendidikan menjadikan peran manajemen rumah sakit semakin krusial dalam mengatur dan mengoordinasikan pelaksanaan pendidikan klinik.

Pengalaman empiris menunjukkan bahwa tanpa pengelolaan manajemen yang optimal, fungsi pendidikan di rumah sakit rujukan berpotensi mengalami penurunan kualitas, baik dari sisi proses pembelajaran maupun pencapaian kompetensi peserta didik. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang komprehensif untuk memahami bagaimana peran manajemen RSUD Zainal Abidin dalam mendukung fungsi pendidikan sebagai rumah sakit pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran manajemen rumah sakit dalam mengintegrasikan fungsi pendidikan ke dalam sistem pelayanan kesehatan, khususnya dalam aspek perencanaan, pengelolaan sumber daya, tata kelola, serta pengawasan pelaksanaan pendidikan klinik, sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu rumah sakit pendidikan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam peran manajemen rumah sakit dalam mendukung fungsi pendidikan, dengan penekanan pada proses, makna, serta dinamika kebijakan dan praktik organisasi (Creswell, 2014; Yin, 2018). Penelitian dilaksanakan di RSUD Zainal Abidin,

Provinsi Aceh, yang dipilih karena perannya sebagai rumah sakit rujukan utama sekaligus rumah sakit pendidikan dengan kompleksitas pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan klinik yang tinggi (Kementerian Kesehatan RI, 2019). Informan penelitian ditentukan secara purposive, meliputi unsur manajemen rumah sakit, tenaga pendidik klinik, serta peserta didik, guna memperoleh data yang kaya dan relevan sesuai fokus penelitian (Patton, 2015). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi untuk memperoleh gambaran yang komprehensif serta meningkatkan validitas temuan melalui triangulasi data (Denzin & Lincoln, 2018). Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara iteratif dan berkesinambungan, sehingga memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola dan makna yang berkaitan dengan integrasi fungsi pendidikan dalam sistem pelayanan rumah sakit (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran manajemen rumah sakit dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan klinik mencerminkan kapasitas organisasi dalam menjalankan dua mandat utama secara bersamaan (*dual mission organization*), yakni sebagai penyedia layanan kesehatan dan sebagai institusi pendidikan tenaga kesehatan. Temuan penelitian di RSUD Zainal Abidin menunjukkan bahwa keberhasilan fungsi pendidikan klinik tidak berlangsung secara alamiah, melainkan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen rumah sakit dalam mengintegrasikan kepentingan pendidikan ke dalam sistem tata kelola pelayanan kesehatan secara komprehensif.

1. Integrasi Fungsi Pendidikan dalam Sistem Manajemen Rumah Sakit

Secara konseptual, rumah sakit pendidikan memiliki posisi strategis dalam sistem kesehatan karena berperan sebagai simpul integrasi antara pelayanan kesehatan, pendidikan, dan kegiatan penelitian. WHO (2013) menekankan bahwa rumah sakit pendidikan idealnya berfungsi sebagai *learning organization*, di mana seluruh aktivitas pelayanan klinik dapat dimanfaatkan sebagai sarana pembelajaran berkelanjutan. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa di RSUD Zainal Abidin integrasi fungsi pendidikan masih menghadapi hambatan struktural dan operasional, terutama akibat dominannya orientasi pelayanan kuratif dalam praktik sehari-hari. Kuatnya tekanan pelayanan berdampak pada penempatan kegiatan pendidikan sebagai aktivitas yang bersifat adaptif dan mengikuti dinamika pelayanan. Kondisi ini

menunjukkan bahwa fungsi pendidikan belum sepenuhnya terinternalisasi ke dalam sistem manajemen rumah sakit.

Robbins dan Coulter (2018) menyatakan bahwa organisasi dengan mandat kompleks memerlukan kejelasan visi dan konsistensi kebijakan agar setiap fungsi organisasi dapat berjalan secara seimbang. Dalam konteks RSUD Zainal Abidin, keberadaan kebijakan kerja sama dengan institusi pendidikan merupakan fondasi awal yang penting, namun efektivitasnya sangat bergantung pada komitmen manajerial dalam implementasi di tingkat operasional. Dengan demikian, integrasi fungsi pendidikan membutuhkan penguatan kebijakan internal yang menjadikan pendidikan sebagai bagian dari indikator kinerja organisasi. Tanpa langkah tersebut, pendidikan klinik akan terus berada pada posisi yang rentan terhadap tekanan pelayanan dan berpotensi terpinggirkan.

2. Perencanaan Pendidikan Klinik dalam Perspektif Manajemen Strategis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pendidikan klinik di RSUD Zainal Abidin telah diupayakan melalui penyesuaian antara kebutuhan pembelajaran dan kapasitas pelayanan rumah sakit. Pengaturan jadwal praktik dan aktivitas pembelajaran dilakukan dengan mempertimbangkan kondisi pelayanan pasien. Namun demikian, perencanaan tersebut masih bersifat jangka pendek dan belum sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan strategis jangka panjang. Dalam kerangka manajemen strategis, perencanaan yang efektif seharusnya disusun berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, termasuk perkembangan sistem kesehatan, standar kompetensi profesi, serta kebutuhan tenaga kesehatan di masa mendatang (Robbins & Coulter, 2018).

Frenk et al. (2010) menegaskan bahwa pendidikan tenaga kesehatan yang tidak dirancang secara strategis berpotensi menghasilkan lulusan yang kurang sesuai dengan tuntutan sistem pelayanan Kesehatan. Sebagai rumah sakit rujukan utama di Provinsi Aceh, RSUD Zainal Abidin menangani pasien dengan tingkat kompleksitas kasus yang tinggi. Kondisi ini sesungguhnya menyediakan peluang pembelajaran klinik yang sangat kaya. Namun, tanpa perencanaan pendidikan yang terstruktur, potensi tersebut belum dimanfaatkan secara optimal sebagai sumber pembelajaran yang sistematis bagi peserta didik. Oleh karena itu, perencanaan pendidikan klinik perlu diintegrasikan ke dalam rencana strategis rumah sakit, khususnya dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, penyediaan fasilitas pendidikan, dan penguatan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

3. Manajemen Sumber Daya dan Beban Kerja Pendidik Klinik

Penelitian ini menemukan bahwa keterbatasan sumber daya menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kualitas penyelenggaraan pendidikan klinik. Keterbatasan sarana pembelajaran serta tingginya beban kerja tenaga kesehatan mencerminkan adanya ketidakseimbangan antara tuntutan pelayanan dan pendidikan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Scally dan Donaldson (1998) yang menyebutkan bahwa konflik peran merupakan tantangan utama dalam pengelolaan rumah sakit pendidikan. Dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia, tenaga kesehatan yang menjalankan peran sebagai pendidik klinik memerlukan dukungan struktural agar dapat melaksanakan fungsi pendidikan secara optimal.

Patton (2015) menegaskan bahwa mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kapasitas, motivasi, dan dukungan organisasi terhadap individu yang terlibat dalam proses pembelajaran. Minimnya pengakuan formal terhadap peran pendidik klinik berpotensi menurunkan komitmen dan kualitas pelaksanaan pendidikan. Oleh karena itu, strategi manajemen seperti penataan beban kerja, pemberian insentif non-finansial, serta pengakuan dalam sistem penilaian kinerja menjadi langkah penting untuk memperkuat peran pendidik klinik. Tanpa dukungan tersebut, pendidikan klinik cenderung berlangsung secara informal dan tidak terstandar.

4. Tata Kelola, Koordinasi, dan Akuntabilitas Pendidikan Klinik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tata kelola dan koordinasi antar pemangku kepentingan merupakan elemen kunci dalam keberhasilan fungsi pendidikan klinik di RSUD Zainal Abidin. Koordinasi yang efektif memungkinkan terjadinya keselarasan antara kebijakan manajemen rumah sakit, kepentingan institusi pendidikan, dan kondisi pelayanan klinik di lapangan. Konsep *clinical governance* menekankan bahwa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan dan pendidikan harus dipikul secara kolektif oleh seluruh elemen organisasi (Scally & Donaldson, 1998).

Namun demikian, tata kelola pendidikan klinik yang bersifat adaptif dan belum sepenuhnya terdokumentasi berpotensi menimbulkan variasi mutu pembelajaran. WHO (2013) menyatakan bahwa lemahnya sistem tata kelola pendidikan dapat menyebabkan ketidakkonsistenan kualitas dan ketimpangan pengalaman belajar antar peserta didik. Oleh karena itu, penguatan tata kelola melalui penyusunan standar operasional prosedur pendidikan klinik dan mekanisme koordinasi formal menjadi kebutuhan yang mendesak. Pembentukan unit atau tim

khusus yang menangani koordinasi pendidikan klinik di tingkat manajemen rumah sakit dapat menjadi solusi strategis. Unit ini berfungsi sebagai penghubung antara kepentingan pelayanan dan pendidikan sekaligus sebagai pengendali mutu pendidikan klinik secara berkelanjutan.

5. Pengawasan, Evaluasi, dan Penguatan Budaya Mutu

Pengawasan dan evaluasi pendidikan klinik merupakan instrumen penting dalam membangun budaya mutu di rumah sakit pendidikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme pengawasan di RSUD Zainal Abidin masih berfokus pada aspek administratif, seperti kehadiran dan pelaksanaan kegiatan praktik. Sementara itu, evaluasi yang menilai capaian kompetensi dan kualitas proses pembelajaran belum dilakukan secara sistematis. Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) menekankan bahwa evaluasi yang efektif harus menghasilkan umpan balik reflektif yang dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan.

Dalam konteks rumah sakit pendidikan, sistem evaluasi pendidikan klinik perlu diintegrasikan dengan sistem manajemen mutu rumah sakit agar hasil evaluasi dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Penguatan sistem evaluasi juga memiliki implikasi terhadap peningkatan reputasi rumah sakit sebagai institusi pendidikan. Rumah sakit yang menunjukkan komitmen terhadap mutu pendidikan akan memperoleh kepercayaan lebih besar dari institusi pendidikan dan masyarakat, serta berpeluang berkembang sebagai pusat unggulan pendidikan klinik di tingkat regional.

6. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa manajemen rumah sakit pendidikan memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan rumah sakit non-pendidikan. Fungsi manajemen tidak semata-mata berorientasi pada efisiensi pelayanan, tetapi juga diarahkan pada penciptaan lingkungan belajar yang kondusif dan berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kajian manajemen kesehatan, khususnya dalam konteks rumah sakit rujukan daerah. Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi penting bagi pengambil kebijakan rumah sakit dalam merumuskan kebijakan internal yang lebih responsif terhadap kebutuhan pendidikan klinik. Penguatan perencanaan strategis, manajemen sumber daya, tata kelola, serta sistem pengawasan dan evaluasi merupakan langkah kunci untuk menjamin keberlanjutan fungsi pendidikan di RSUD Zainal Abidin.

SIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen RSUD Zainal Abidin memegang peranan sentral dalam mendukung penyelenggaraan pendidikan klinik sebagai bagian dari fungsi rumah sakit pendidikan. Peran tersebut tercermin dalam penyusunan kebijakan, pengelolaan kerja sama dengan institusi pendidikan, serta upaya mengintegrasikan kegiatan pendidikan ke dalam sistem pelayanan kesehatan. Keberadaan regulasi internal dan kesepakatan kerja sama menjadi landasan utama dalam memastikan keberlangsungan dan legalitas pelaksanaan pendidikan klinik di rumah sakit. Dukungan manajemen rumah sakit terhadap penyediaan sumber daya pendidikan telah diwujudkan melalui penyediaan fasilitas, penugasan tenaga pendidik klinik, serta dukungan administratif. Meskipun demikian, penelitian ini menemukan bahwa keterbatasan sarana dan prasarana pembelajaran klinik masih menjadi kendala yang dapat memengaruhi efektivitas proses pendidikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peran manajerial perlu diperkuat tidak hanya pada tataran kebijakan, tetapi juga pada pemenuhan kebutuhan teknis dan operasional pendidikan klinik. Dalam aspek tata kelola, koordinasi antara pihak manajemen rumah sakit, tenaga pendidik klinik, dan institusi pendidikan terbukti berkontribusi besar terhadap kelancaran pelaksanaan fungsi pendidikan. Mekanisme koordinasi yang berjalan dengan baik mampu menjaga keseimbangan antara tuntutan pelayanan kesehatan dan kebutuhan pendidikan, sedangkan lemahnya koordinasi berpotensi menimbulkan permasalahan seperti ketidakteraturan jadwal, meningkatnya beban kerja, serta ketidakjelasan pembagian peran dalam kegiatan pendidikan klinik. Pelaksanaan pengawasan terhadap pendidikan klinik telah dilakukan melalui kegiatan monitoring, namun sistem evaluasi yang terencana dan berbasis indikator kinerja masih perlu dikembangkan lebih lanjut.

Evaluasi yang sistematis dan berkesinambungan sangat diperlukan untuk menjamin mutu pendidikan klinik sekaligus mendukung peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas fungsi pendidikan di RSUD Zainal Abidin sangat dipengaruhi oleh komitmen manajemen rumah sakit dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, dan pengendalian. Penguatan kebijakan internal, optimalisasi penyediaan sumber daya, serta pengembangan sistem evaluasi yang lebih terstruktur merupakan langkah strategis yang penting untuk mewujudkan pelaksanaan pendidikan klinik yang berkualitas dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, G. R., Denis, J. L., Pomey, M. P., & MacIntosh-Murray, A. (2018). Designing effective governance for quality and safety in healthcare organizations. *Healthcare Quarterly*, 21(SP), 8–15. <https://doi.org/10.12927/hcq.2018.25685>
- Baldwin, D. C., Daugherty, S. R., Tsai, R., & Scotti, M. J. (2017). A national survey of residents' self-reported work hours: Thinking beyond specialty. *Academic Medicine*, 92(5), 653–660. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001519>
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). The SAGE handbook of qualitative research (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Frenk, J., Chen, L., Bhutta, Z. A., Cohen, J., Crisp, N., Evans, T., & Zurayk, H. (2010). Health professionals for a new century: Transforming education to strengthen health systems in an interdependent world. *The Lancet*, 376(9756), 1923–1958. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(10\)61854-5](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(10)61854-5)
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2019 tentang Sistem Kesehatan Nasional. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2013). Managing. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (13th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Scally, G., & Donaldson, L. J. (1998). Clinical governance and the drive for quality improvement in the new NHS in England. *BMJ*, 317(7150), 61–65. <https://doi.org/10.1136/bmj.317.7150.61>

- Swanwick, T. (2015). Understanding medical education: Evidence, theory and practice (2nd ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.
- World Health Organization. (2020). State of the world's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership. Geneva: World Health Organization.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.