

**EVALUASI KEBIJAKAN PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA DI  
RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SYARIFAH AMBAMI RATO EBU  
BANGKALAN**

**Ali Imron<sup>1)</sup>, Priyanto<sup>2)</sup>**

<sup>1)2)</sup> Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo  
Email: raimronalie@gmail.com

**ABSTRAK**

Sejumlah metode dapat digunakan untuk membantu dalam mengevaluasi kebijakan, namun hampir semua teknik yang ada dapat juga digunakan dalam hubungannya dengan metode-metode evaluasi lainnya. Berbagai macam teknik dapat digunakan dengan lebih dari satu metode analisis kebijakan, ini menunjukkan sifat saling ketergantungan dari perumusan masalah, peramalan, rekomendasi, pemantauan dan evaluasi di dalam analisis kebijakan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan studi pustaka, studi lapangan yaitu observasi partisipatif dan wawancara. Sumber informasi yang peneliti gunakan dalam penelitian ini berasal dari wawancara secara langsung dengan nara sumber, yaitu Perawat Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan. Adapun teknik penentuan informan menggunakan snowball. Berdasarkan pada penelitian yang telah dilaksanakan dapat diketahui bahwa Berdasarkan pada penelitian yang telah dilaksanakan dapat diketahui bahwa penempatan kinerja pegawai Di Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan dalam peningkatan pelayanan sudah berjalan cukup baik, namun masih ada ditemukan kendala serta masih belum patuhnya pegawai dalam melaksanakan surat rotasi pegawai dikarenakan ada banyak terjadi penolakan dari karyawan itu sendiri khususnya di perawat dalam pelayanan menunjang kinerja dalam hal pelayanan kurang optimal sehingga diperlukanya sebuah model dan langkah kedepan guna meningkatkan pelayanan dengan baik yang menuju kontrak pelayanan.

**Kata Kunci: evaluasi kebijakan, Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan.**

---

**ABSTRACT**

*A number of methods can be used to assist in evaluating policies, but most of the existing techniques can also be used in conjunction with other evaluation methods. Various techniques can be used with more than one method of policy analysis, this shows the interdependence of problem formulation, forecasting, recommendation, monitoring and evaluation in policy analysis. The method used in this research is descriptive method. Data collection techniques were carried out by literature studies, field studies, namely participatory observation and interviews. The source of information that researchers used in this study came from direct interviews with*



*resource persons, namely the Nurse of the Syarifah Ambami Regional General Hospital Rato Ebu Bangkalan. The technique of determining the informant uses snowball. Based on the research that has been carried out, it can be seen that. Based on the research that has been carried out, it can be seen that the placement of employee performance at the Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan Regional General Hospital in improving services has gone quite well, but there are still obstacles found and employees are still not obedient in carry out employee rotation letters because there are many rejections from the employees themselves, especially in nurses in services that support performance in terms of less than optimal services so that a model and future steps are needed to improve services properly leading to service contracts.*

**Keywords: Policy Evaluation, Regional General Hospital Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan.**

## A. PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan fungsi dan tugas pelayanan publik berupa pelayanan kesehatan memberikan pelayanan secara cepat tepat (*prima*) ini yang diharapkan bersama, untuk menunjang pelayanan *prima* tidak hanya yang diperbaiki sistem saja melainkan SDM kinerja pegawai RSUD yang harus ditingkatkan, memposisikan RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan harus terlibat dalam usaha perubahan baik sebagai akibat interaksi dengan sistem sosial maupun menjalani fungsi transformasi teknologi dan ilmu pengetahuan di lingkungannya.

Kondisi yang terjadi dilapangan masih ditemukannya banyak permasalahan diantaranya Sumber Daya Manusia di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan masih dirasa kurang baik, dengan penempatan kerja pegawai yang masih ada kendala diantaranya penataan SDM yang tidak merata dari segi pendidikan, Skill atau pelatihan, senioritas yang dominan, masa kerja dan keahlian atau profesionalitas dan kuantitas atau jumlah SDM tiap unit, berbagai permasalahan diatas akan berdampak pada pelayanan, sehingga perlu adanya rotasi/mutasi SDM pegawai di tiap unit pelayanan sehingga tidak terjadi nepotisme, sampai sekarang masih ada kesulitan dari segi mutasi atau rotasi jabatan.

Berdasarkan Peraturan Menpan RB atau Permenpan RB Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi, yang dimaksud Sistem Kerja adalah serangkaian prosedur dan tata kerja yang membentuk suatu proses

aktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Penyesuaian Sistem Kerja adalah perbaikan dan pengembangan mekanisme kerja dan proses bisnis Pegawai Aparatur Sipil Negara dengan memanfaatkan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Mekanisme Kerja adalah proses dan cara kerja organisasi yang menggambarkan alur pelaksanaan tugas Pegawai Aparatur Sipil Negara yang dilakukan dalam suatu sistem dengan mengedepankan kompetensi, keahlian dan/atau keterampilan.

Fungsi dalam penelitian ini untuk memberikan solusi terbaik kepada RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan, apa yang menjadi penghambat dalam pelayanan publik, sehingga untuk mempermudah pengambilan kebijakan kedepan serta tentang evaluasi penempatan kinerja pegawai.

## B. LANDASAN TEORI

### 1. Kebijakan Publik

Kebijakan (*policy*) adalah sebuah instrumen pemerintahan, bukan saja dalam arti *government*, dalam arti hanya menyangkut aparatur negara, melainkan pula *governance* yang menyentuh berbagai bentuk kelembagaan, baik swasta, dunia usaha maupun masyarakat madani (*civil society*). Sebagian besar ahli memberi pengertian kebijakan publik dalam kaitannya dengan keputusan atau ketetapan pemerintah untuk melakukan suatu tindakan yang dianggap akan membawa dampak baik bagi kehidupan warganya.

Adapun, pengertian kebijakan publik (*public policy*), Dye (1981) memberikan definisi bahwa pada hakikatnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah.

Dengan demikian kebijakan publik adalah produk dari pemerintah maupun aparatur pemerintah yang hakekatnya berupa pilihan-pilihan yang dianggap paling baik, untuk mengatasi persoalan-persoalan yang dihadapi publik dengan tujuan untuk dicarikan solusi pemecahannya secara tepat, cepat dan akurat, sehingga benar adanya apa yang dilakukan ataupun tidak dilakukan pemerintah dapat saja dipandang sebagai sebuah pilihan kebijakan.

## 2. Implementasi Kebijakan

Kebijakan publik selalu mengandung setidaknya-tidaknya tiga komponen dasar, yaitu tujuan yang jelas, sasaran yang spesifik, dan cara mencapai sasaran tersebut. Metter dan Horn (1975) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai tindakan yang dilakukan oleh publik maupun swasta baik secara individu maupun kelompok yang ditujukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan kebijakan.

Definisi ini menyiratkan adanya upaya untuk mentransformasikan keputusan ke dalam kegiatan operasional, serta mencapai perubahan seperti yang

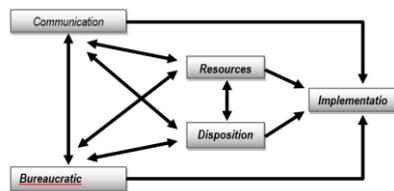
dirumuskan oleh keputusan kebijakan.

Pandangan tersebut di atas menunjukkan bahwa proses implementasi kebijakan tidak hanya menyangkut perilaku badan-badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri target group, melainkan menyangkut lingkaran kekuatan-kekuatan politik, ekonomi dan sosial yang langsung atau tidak dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat, dan pada akhirnya membawa konsekuensi logis terhadap dampak baik yang diharapkan (*intended*) maupun dampak yang tidak diharapkan (*spillover/negatif effects*).

## 3. Implementasi Kebijakan Model Edward III

Implementasi kebijakan dimaksudkan untuk memahami apa yang terjadi setelah suatu program dirumuskan serta apa dampak yang timbul dari program kebijakan tersebut. Aneka studi yang dilakukan untuk menjelaskan variabel atau faktor-faktor determinan keberhasilan implementasi kebijakan, telah mengalami perkembangan menuju kemajuan. Pada mulanya studi implementasi cenderung mengambil fokus lebih sempit, yaitu pada karakteristik birokrasi pelaksana (Grindle, 1980).

Studi implementasi dalam perspektif ini misalnya yang dilakukan oleh Edward III (1980) yang mengidentifikasi adanya 4 (empat) faktor determinan utama yang akan mempengaruhi proses dan hasil implementasi kebijakan yaitu: (i) komunikasi (*communication*); (ii) struktur birokrasi (*bureaucratic structure*); (iii) sumberdaya (*resources*); dan (iv) disposisi (*disposition*) (Edward III, 1980:). Interaksi antar keempat faktor determinan implementasi ini, secara ringkas dapat disarikan pada bagan berikut.



**Gambar 1. Interaksi faktor-faktor determinan implementasi**

Sumber: Edward III, (2004)

#### 4. Implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn

Model pendekatan implementasi kebijakan yang dirumuskan Van Meter dan Van Horn disebut dengan *A Model of the Policy Implementation* (1975). Proses implementasi ini merupakan sebuah abstraksi atau performansi suatu pengejawantahan kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan yang

tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Model ini menjelaskan bahwa kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berkaitan, variable-variabel tersebut yaitu:

- Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan
- Sumber daya
- Karakteristik organisasi pelaksana
- Sikap para pelaksana
- Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan
- Lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Van Mater dan Van Horn (dalam Widodo 1974) menegaskan bahwa: “Sumber daya kebijakan tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya ini terdiri atas dana atau insentif lain yang dapat memperlancar pelaksanaan (*implementasi*) suatu kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya dana atau insentif lain dalam implementasi kebijakan, adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan.”

#### 5. Pengukuran dan Keriteria evaluasi kebijakan public

Menurut Bridgman Davis 2000:130 Pengukuran evaluasi kebijakan publik secara umum mengacu pada empat indikator

pokok yaitu: 1 indikator input, 2 indikator process, 3 indikator outputs dan 4 indikator outcomes. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Indikator input masukan memfokuskan pada penilaian apakah sumber daya pendukung dan bahan-bahan dasar yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan.
2. Indikator process proses memfokuskan pada penilaian bagaimana sebuah kebijakan ditransformasikan dalam bentuk pelayanan langsung kepada masyarakat.

3. Indikator outputs hasil memfokuskan penilaian pada hasil atau produk yang dapat dihasilkan dari sistem atau proses kebijakan publik.
4. Indikator outcomes dampak memfokuskan diri pada pertanyaan dampak yang diterima oleh masyarakat luas atau pihak yang terkena kebijakan.

Sementara Kriteria evaluasi oleh William Dunn dalam Pengantar Analisis Kebijakan Publik disajikan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 1. Kriteria Evaluasi menurut Dunn**

Tipe kriteria	Pertanyaan
Efektivitas	Apakah hasil yang diinginkan telah dicapai?
Efisiensi	Seberapa banyak usaha yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan?
Kecukupan	Seberapa jauh pencapaian hasil yang diinginkan memecahkan masalah?
Pemerataan	Apakah biaya manfaat didistribusikan dengan merata kepada kelompok- kelompok yang berbeda?
Responsivitas	Apakah hasil kebijakan memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok tertentu?
Ketepatan	Apakah hasil (tujuan) yang diinginkan benar-benar berguna atau bernilai?

*Sumber: William N Duun (1999)*

Evaluasi administratif memerlukan kumpulan informasi yang tepat untuk penyampaian program dan himpunannya dengan cara dibakukan dengan mengadakan perbandingan biaya dan hasil dari waktu ke waktu dan melewati sektor kebijakan. Evaluasi yudisial menyangkut

persoalan hukum, dimana berkaitan dengan bagaimana pelaksanaan program pemerintah dilaksanakan, yang biasanya dilaksanakan oleh pengadilan. Sedangkan evaluasi politik berusaha untuk mengatas namakan suatu kebijakan yang berhasil atau gagal yang diikuti



oleh permintaan untuk dilanjutkan atau perubahan.

Penetapan suatu kebijakan dalam pelaksanaan program bermaksud untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu evaluasi harus dapat menjelaskan seberapa jauh kebijakan dan implementasinya telah dapat mendekati tujuan. Berdasarkan paparan konseptual alat analisis evaluasi kebijakan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti memutuskan untuk menggunakan alat analisis evaluasi kebijakan yang dikemukakan Ripley Wibawa.

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis / Tipe Penelitian

Berdasarkan pendekatan penelitian serta dengan mengacu pada rumusan masalah, maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Evaluasi kebijakan penempatan sumber daya manusia di Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan. Sesuai dengan teori job analisis dan job spesifikasi serta proses rekrutmen dengan 6 indikator yaitu Efektivitas, Efisiensi, Kecukupan, Pemerataan, Responsivitas, Ketepatan
- b. Kendala dan pendukung penempatan kinerja sumber daya manusia di Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan.

### 2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan dengan alamat jl.Pemuda kaffa No.9 Bangkalan Jawa Timur.

### 3. Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik purposif atau *purposeful sampling* atau sering juga diistilahkan dengan *inter-actional* atau *theoretical sampling*, dan bukan merupakan *representative sampling*.

### 4. Prosedur Pengumpulan Data

*Data Collecting Procedure* dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *observer-partisipatory* (pengamatan terlibat) dan/atau sesuai dengan langkah-langkah yang direkomendasikan dalam pendekatan kualitatif. Adapun untuk menggali data dan informasi secara lebih mendalam, maka akan dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD) dengan membatasi atau berfokus pada persoalan tertentu sesuai dengan rumusan masalah penelitian dengan jumlah peserta diskusi antara 5 – 10 orang.

#### 1) Proses Mengumpulkan Data (*Logging The Data*)

Selain dengan menggunakan media *Focus Group Discussion* (FGD), proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan



beberapa cara atau teknik, sebagai berikut:

a. Wawancara Mendalam (*Indepth Interview*)

Wawancara dilakukan secara terbuka, dan pertanyaan yang berpusat pada permasalahan, fokus penelitian dan tujuan penelitian sehingga informasi yang dikumpulkan cukup lengkap dan mendalam. Pola ini diterapkan dengan harapan seluruh hasil wawancara sesuai dengan latar alami sehingga kejujuran dan obyektivitasnya terjamin.

b. Observasi (*Observation*)

Teknik ini dipergunakan untuk mengamati berbagai kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan Evaluasi penempatan SDM Keperawatan Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan yang dijadikan sampel penelitian, terutama untuk kegiatan yang berhubungan dengan kinerja pelayanan maupun aspek-aspek lainnya.

c. Dokumentasi (*Documentation*)

Teknik ini dilakukan untuk mendapatkan data sekunder yang berupa

dokumen-dokumen baik dari pemerintah pusat, provinsi, pemerintah kabupaten/kota atau dalam bentuk laporan dan sejenisnya yang memungkinkan dapat dipakai untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan di muka.

Untuk melakukan triangulasi data, penelitian ini juga menggunakan sejumlah instrumen penunjang lainnya yang terdiri dari (i) *guide interview* dalam rangka mendukung pengumpulan data primer secara *indepth interview*, dan (ii) daftar pertanyaan atau *questionnaire* untuk menjangkit sejumlah data dan informasi yang lebih bernuansa kuantitatif kepada sejumlah responden dengan kegiatan Evaluasi penempatan SDM Keperawatan Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan.

## 5. Prosedur Analisis Data

Data dianalisis secara deskriptif-kualitatif, data yang sudah terkumpul kemudian direduksi berupa pokok-pokok temuan yang relevan dengan fokus penelitian, selanjutnya disajikan secara naratif. Dengan demikian data disajikan secara deskriptif, faktual dan sistematis. Proses

selanjutnya adalah penarikan kesimpulan, analisis data ini merupakan uraian logis, dimana baik data yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif disajikan dengan saling melengkapi.

Selanjutnya, teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan model interaktif. Dalam model jenis ini terdapat 3 (tiga) komponen analisis, yaitu : (i) reduksi data; (ii) sajian data; (iii) penarikan kesimpulan. Selanjutnya analisis dilakukan dengan memadukan (secara interaktif) ketiga komponen utama tersebut.

Dalam pengumpulan data dengan model ini, peneliti selalu membuat reduksi data dan sajian data sampai penyusunan kesimpulan. Artinya berdasarkan data yang ada pada *field-note* (catatan yang didapat di lapangan) peneliti akan mencari pemahaman arti dari segala peristiwa melalui reduksi data yang kemudian diikuti dengan penyusunan data dalam bentuk cerita secara sistematis. Reduksi dan sajian data ini disusun pada waktu peneliti mendapatkan unit data yang diperlukan dalam penelitian. Setelah pengumpulan data berakhir, peneliti berusaha menarik kesimpulan dan atau verifikasi berdasarkan *field-note*. Apabila pada *field-note* dirasa belum cukup atau tidak

didapatkan, peneliti wajib mencari kelengkapannya dari data di lapangan secara khusus sebagai catatan.

## D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

### 1. Deskripsi RSUD Syarifah

#### Ambami Rato Ebu Bangkalan

##### a. Profil

RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu (Syamrabu) Bangkalan di Pulau Madura, rumah sakit ini merupakan satu – satunya rumah sakit umum di Wilayah Bangkalan yang dimiliki Pemerintah Kabupaten Bangkalan yang bertipe B non-pendidikan dibangun sejak Tahun 1957. Letaknya yang berada di kota Bangkalan, tepatnya di Jalan Pemuda Kaffa No. 9 Bangkalan, atau tepat berhadapan dengan SMA Negeri 1 Bangkalan.

##### b. Sejarah

Rumah Sakit ini didirikan pada tahun 1957 dengan nama Rumah Sakit Umum Bangkalan (kelas D) yang berlokasi di jalan Mayjen Sungkono Bangkalan yang sekarang ditempati asrama Kodim Bangkalan. Pada tanggal 30 April 1987 sesuai Surat Keputusan Menteri Kesehatan Nomor : 303/Menkes/SK/IV/1987, Klasifikasi Rumah Sakit Umum Bangkalan meningkat menjadi rumah sakit kelas C.

Rumah sakit ini dibangun di atas lahan seluas 25.247 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan keseluruhan mencapai ± 18.438 m<sup>2</sup> dan kapasitas jumlah tempat tidur (TT) sebanyak 300 buah. Akreditasi dalam UU NO 44 tahun 2009 tentang RS dalam pasal 40 ayat (1 dan 2) mengatakan bahwa dalam upaya peningkatan mutu pelayanan rumah sakit wajib dilakukan akreditasi secara berkala minimal 3 tahun sekali



dan dilaksanakan oleh Menteri Kesehatan RI.

**Gambar 2. Gedung Utama UOBK RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu**

*Sumber: Humas RSUD Tahun 2022*

Berdasarkan Peraturan Daerah tanggal 7 Januari 2021 resmi menjadi UOBK RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan. UOBK adalah singkatan dari Unit Organisasi Bersifat Khusus, dimana dalam menjalankan tugasnya memiliki eselonisasi setara OPD lain dan dapat mengelola SDM, sarana prasarana, dan keuangan secara mandiri.



**Gambar 3 Logo UOBK RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu**

*Sumber: Humas RSUD Bangkalan Tahun 2022*

**c. Visi misi**

RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan (Syamrabu) Bangkalan sendiri memiliki Visi: Menjadi Rumah Sakit Pilihan Utama Masyarakat di Madura dan Sekitarnya, dengan mengedepankan Sisi Pelayanan, pendidikan dan Penelitian. Misi RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan (Syamrabu) Bangkalan, ialah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan yang paripurna, profesional serta terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat
2. Meningkatkan kemampuan pengelolaan Administrasi dan Manajemen PPK-BLUD.
3. Meningkatkan kompetensi SDM, Sarana Prasarana sesuai perkembangan teknologi dan informasi.



4. Mengembangkan pendidikan, pelatihan, penelitian serta pengabdian masyarakat yang terintegritas.

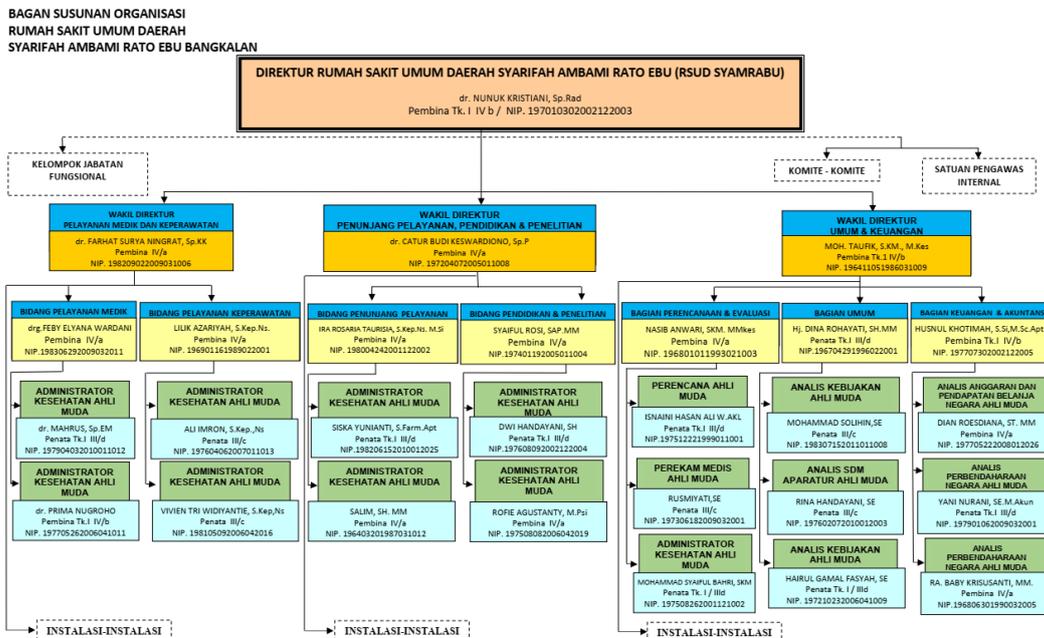
d. Motto

RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan (Syamrabu) Bangkalan mempunyai motto: *kesembuhan Anda komitmen kami*. Selain motto, Rumah sakit Syamrabu juga memiliki slogan yang indah yaitu

*BERTASBIH*, bila dijabarkan menjadi *Bersih, Ramah, Tanggap, Siaga, dan Bekerja Ikhlas*.

e. Struktur organisasi

Dalam menjalankan kinerja Rumah sakit, pembentukan Struktur organisasi sangat diperlukan. Adapun gambar bagan struktur RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan (Syamrabu) Bangkalan adalah sebagai berikut:



**Gambar 4. Bagan strutur organisasi RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan (Syamrabu) Bangkalan**

Sumber: Bidang data RSUD Bangkalan 2022

f. Sumber daya manusia

Jumlah Sumber Daya Manusia yang tersedia di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan (Syamrabu)

Bangkalan cukup memadai sesuai dengan keahlian masing-masing yaitu sebesar 827 orang dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Tenaga medis, meliputi:
  - a. Dokter Spesialis : 49 orang
  - b. Dokter Umum : 23 orang



- c. Dokter Gigi : 3 orang
- 2) Tenaga Kesehatan Lain:
  - a. Paramedis Perawatan : 325 orang
  - b. Paramedis Non Perawatan : 71 orang
  - c. Tenaga Non Medis : 356 orang
- g. Fasilitas pelayanan Fasilitas Layanan RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan (Syamrabu) Bangkalan, adalah sebagai berikut :
  - a) Instalasi rawat Darurat 24 Jam
  - b) Instalasi Rawat Jalan/poliklinik Spesialis
  - c) Instalasi rawat inap
  - d) Instalasi bedah sentral, serta
  - e) Pelayanan Penunjang
- h. Kebijakan Penempatan Karyawan RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Kebijakan Penempatan adalah proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan karyawan adalah kekayaan atau

aset utama dari setiap perusahaan.

Analisis jabatan merupakan suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk menganalisa jumlah tenaga kerja dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan untuk ditempatkan pada suatu jabatan tertentu. Demikian juga dalam menarik karyawan harus terlebih dahulu direncanakan atau ditetapkan orang atau karyawan yang bagaimana atau seperti apa karyawan yang harus ditarik memangku jabatan tertentu.

Seleksi Karyawan Setelah analisa jabatan dilaksanakan, langkah selanjutnya yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah proses seleksi yang mengadakan pemilihan tenaga kerja dari tenaga-tenaga kerja yang sudah tersedia untuk ditempatkan pada suatu jabatan tertentu. Seleksi untuk setiap permintaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur, dan objektif supaya diperoleh karyawan yang berkualitas dan penempatannya yang tepat sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian, dan pengaturan karyawan relatif dan mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja, fungsi manajemen tenaga kerja yang

harus segera dilaksanakan adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman perusahaan tetapi menjadi keinginan tenaga kerja. Penempatan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreatifitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

#### Jenis pelayanan

Pelayanan kesehatan yang merata terjangkau oleh seluruh masyarakat merupakan suatu harapan dari seluruh bangsa Indonesia. Adapun Jenis / Bentuk Pelayanan Kesehatan di Indonesia pada umumnya, ialah sebagai berikut:

- a) Pelayanan kesehatan tingkat pertama (primer)

Pelayanan yang lebih mengutamakan pelayanan yang bersifat dasar dan dilakukan bersama masyarakat dan dimotori oleh Dokter Umum (Tenaga Medis) dan juga Perawat dan Bidan (Tenaga Paramedis).

- b) Pelayanan kesehatan tingkat kedua (sekunder)

Pelayanan kesehatan sekunder adalah pelayanan yang lebih bersifat spesialis dan bahkan

kadang kala pelayanan subspecialis, tetapi masih terbatas.

- c) Pelayanan kesehatan tingkat ketiga (tersier)

Pelayanan kesehatan tersier adalah pelayanan yang lebih mengutamakan pelayanan subspecialis serta subspecialis luas. Pelayanan kesehatan dilakukan oleh Dokter Subspesialis dan juga Dokter Subspesialis Luas



**Gambar 5. Jenis Pelayanan Kasir dan Pelayanan Obat di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan**

*Sumber: Hasil olah data dan observasi lapangan tahun 2022*

## 2. Pembahasan

### a. Pengetahuan Pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan

Bahwa pengetahuan akan pekerjaan dijadikan tolak ukur dalam kinerja pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan, karena RSUD adalah Rumah Sakit milik daerah yang bergerak dibidang kesehatan membutuhkan pelayanan berkualitas serta membutuhkan konsentrasi

dan pengetahuan yang luas supaya dalam bekerja dapat fokus dan bisa mengemban tugasnya dengan baik. Dengan demikian pegawai khususnya perawat RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan dalam evaluasi kebijakan penempatan sumber daya manusia di rumah sakit umum daerah syarifah ambami rato ebu bangkalan perlu diperhatikan kemampuan pegawai salah satunya dengan pengetahuan yang luas serta mau belajar sehingga menjalankan pelayanan medis maupun non medis bisa berjalan dengan baik yang diharapkan oleh lembaga.

**b. Pendidikan Pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam kinerja pegawai faktor pendidikan dijadikan sebagai salah satu prasyarat. Pendidikan memanglah suatu *point plus* dalam seseorang berada di dalam pekerjaannya, walaupun tidak semua orang yang mempunyai pendidikan tinggi adalah lebih baik dari orang yang tidak berpendidikan dan berpendidikan rendah. Berikut daftar pendidikan pegawai yang terdapat di

RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan:

**Tabel 2. Pendidikan Pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan 2022**

No	Pendidikan	Jumlah (orang)
1	S2 / Spesialis	49
2	S1 / Dokter Umum, Dokter gigi	26
3	S1 / Medis	325
4	S1/non Medis	176
5	D3/Sarjana Muda	16
6	D1 dan D2	-
7	SMA/SMK	192 Orang
8	SMP	32 orang
9	SD	11 Orang

*Sumber: Bidang data RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu tahun 2022*

Setelah dilihat dari tabel 2 tentang daftar pendidikan pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan sudah jelas terlihat bahwa pendidikan pegawai di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan adalah didominasi tenaga lulusan S1 medis serta S1 non medis dan lulusan SMA/ sederajat juga mendominasi.

**c. Gaji Pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan**

Gaji merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan kinerja serta meningkatkan pelayanan

kepada pasien, sehingga dapat ditinjau dari dua pihak yaitu:

- a) Aspek pemberi kerja adalah Direktur

Gaji merupakan unsur pokok dalam menghitung biaya oprasional dan komponen dalam menentukan pelayanan yang dapat menentukan

kelangsungan hidup RSUD. Apabila suatu RSUD memberikan gaji terlalu tinggi maka, akan mengakibatkan harga pokok tinggi pula dan bila gaji yang diberikan terlalu rendah akan mengakibatkan RSUD kesulitan mencari tenaga kerja.

- b) Aspek penerima kerja

Gaji merupakan penghasilan yang diterima oleh seseorang dan digunakan untuk memenuhi

kebutuhannya. Dari berbagai peranan gaji diatas dapat disimpulkan bahwa gaji seseorang di berikan berdasarkan aspek pemberi kerja adalah Direktur dan aspek penerimaan kerja.

Pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan juga sebagai motor penggerak pelayanan adalah salah satu

sumber daya yang penting dalam suatu RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan, sudah semestinya memerlukan pengelolaan yang baik dan terencana. Oleh karenanya gaji dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku atau prestasi dengan gaji.

Dilihat dari hasil wawancara yang telah dilakukan, gaji memang adalah faktor yang paling kuat untuk memotivasi pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan dan pihak RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan juga sudah mempersiapkan gaji yang sesuai dan penyetoran gaji dengan tepat waktu, tetapi masalah pelayanan anggota berjalan dengan baik bukan hanya karena gaji tetapi dapat didukung dengan faktor lain.

**d. Prestasi Kerja Pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan**

RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan pada dasarnya menginginkan dan menuntut agar seluruh pegawai khususnya perawat selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Prestasi kerja dari kata *job performance* atau *actual performance* adalah



hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kriteria ukuran prestasi kerja adalah: kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor individu yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah, Kondisi fisik,

Peralatan, Waktu, Material, Pendidikan, Supervisi, Desain Organisasi, Pelatihan, Keberuntungan.

e. **Pengalaman Pegawai RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan**

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu tidak selalu dijadikan tolak ukur dalam pelayanan yang menjurus ke pasien langsung. Apabila pegawai telah melakukan pelatihan dan studi banding, wawasan dan pengalaman yang dimiliki oleh pegawai akan semakin bertambah.

Jumlah faktor-faktor untuk penilaian pengalaman tidak dapat ditentukan secara pasti. Faktor-faktor yang biasa dipakai untuk menilai pengalaman ialah "lama kerja, pelatihan kerja, dan bimbingan".

a) **Kualitas Kinerja**

Kualitas kinerja pegawai yang dimiliki berupaya memberikan yang terbaik, dimana para pelaksanaan pada bagian-bagiannya telah melaksanakan baik, namun tetap saja ada beberapa orang yang kurang disiplin atau kurang kualitasnya dalam bekerja.

b) **Ketepatan Waktu**

Dari penelitian dan pengamatan penulis, ketepatan waktu saat melayani apa yang diinginkan oleh pasien sering terjadinya keterlambatan dalam suatu pekerjaan pelayanan karena menyangkut data.

c) Disiplin Kerja

Dari hasil penyajian data penulis dapat diketahui tentang jam kerja kantor sudah tepat waktu, namun secara struktur Admintrasi kerjanya shif diatur 8 jam kerja. Di waktu jam kerja tersebut masih sering ada pegawai yang pergi meninggalkan kantor untuk keperluan lain.

### 3. Peran RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan dalam meningkatkan Pelayanan Publik

Dalam meningkatkan sebuah pelayanan publik perlu disadari bahwa ada beberapa indikator dalam peran RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan dalam meningkatkan Pelayanan Publik diantaranya sebagai berikut:

- a. Merespon setiap pelanggan/pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan

Indikator ini mencakup sikap dan komunikasi yang baik dari petugas ketika ada

pasien yang ingin mendapatkan pelayanan. Sesuai dengan hasil wawancara, petugas senantiasa memberikan pelayanan dengan baik, sikap yang ramah dan tutur kata yang sopan kepada pasiennya.

- b. Petugas/Aparatur Melakukan Pelayanan Dengan Cepat

Indikator ini merupakan kesigapan dari petugas rumah sakit dalam melayani pasien. Melihat dari hasil wawancara mengenai kecepatan pelayanan yang ada, pelayanan yang diberikan masih dalam kategori lambat dalam menanggapi permintaan pasien.

- c. Petugas/ aparatur melakukan pelayanan dengan tepat

Pelayanan dengan tepat yaitu jangan sampai ada kesalahan yang dilakukan oleh petugas, baik dalam pembicaraan maupun dalam pekerjaan. Dari hasil wawancara diatas bahwa petugas sudah melakukan pelayanan dengan tepat.

- d. Petugas/ aparatur melakukan pelayanan dengan cermat

Pelayanan dengan cermat yaitu sungguh-sungguh dan fokus dalam memberikan pelayanan kepada pasien baik dalam pekerjaan maupun pembicaraan. Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa petugas

sudah melayani pasien dengan cermat.

- e. Petugas/ aparaturnya melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat

Ketepatan waktu adalah waktu yang dibutuhkan oleh tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kesehatan. Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan untuk indikator ketepatan waktu, pelayanan yang diberikan sudah tergolong tepat waktu dalam pelayanan kesehatan dan pasien rawat inap sudah merasa puas.

- f. Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas

Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas, sudah disediakan kotak saran sebagai akses untuk pasien memberikan pendapat maupun keluhan. Namun petugas masih kurang menanggapi atau merespon keluhan yang telah disampaikan.

#### **4. Penempatan SDM Keperawatan terhadap Pelayanan RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan**

Penempatan SDM perawat bagian dari memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Berikut ini pendapat masyarakat melalui wawancara RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan:

- 1) Prosedur pelayanan alur pelayanan masih kurang atau

belum sesuai dengan kepuasan/harapan Masyarakat.

- 2) Persyaratan pelayanan, rumah sakit ini menekan betul kelengkapan administrasi bagi pasien untuk mendapatkan pelayanan di Rumah Sakit tersebut. Namun dalam kondisi yang luar biasa atau darurat semisal ada korban kecelakaan yang harus segera ditangani.

- 3) Kejelasan petugas pelayanan dari jumlah Petugas yang mencukupi, telah mampu untuk menghindari kekosongan Pos atau titik pelayanan. Artinya RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu menjamin keberadaan dan kepastian adanya petugas disetiap pos pelayanan.

- 4) Kedisiplinan petugas pelayanan, masih ditemui terjadi antrian yang cukup memakan waktu banyak di beberapa pos pelayanan.

- 5) Tanggungjawab petugas pelayanan yang lama kadang ikut bertindak membantu pelayanan.

- 6) Kemampuan petugas pelayanan masih memiliki tingkat respon dan kinerja di bawah standar.

- 7) Kecepatan pelayanan cukup baik, namun terkadang juga masih diluar harapan

#### **5. Implementasi kebijakan kinerja di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan**

Forum Group Discussion (FGD) adalah suatu proses

pengumpulan informasi suatu masalah tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (Irwanto, 1998). FGD mengenai penempatan kinerja pegawai dalam meningkatkan pelayanan publik di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan bertujuan untuk mengetahui mengetahui temuan-temuan kendala apa saja yang menghambat upaya peningkatan pelayanan RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan.

Dari beberapa temuan kendala penempatan kinerja perawat mengenai FGD di atas, membuktikan bahwa belum optimal. Masih banyak temuan-temuan kendala yang perlu segera diselesaikan. Dengan begitu, cita-cita Rumah sakit menjadi rumah sakit yang baik dan menjadi sentra Rumah sakit se-Pulau Madura pun akan segera terealisasi. Kedisiplinan dan kesadaran tanggung jawab dari masing-masing petugas pelayanan pun perlu ditingkatkan.

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### 1. Kesimpulan

Berikut ini kesimpulan berdasarkan enam indikator sebagai berikut:

- a. Merespon setiap kebijakan penempatan perawat yang ingin bekerja sesuai dengan kemampuan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan serta Indikator ini mencakup sikap

dan komunikasi yang baik dari petugas RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan kepada pasien.

- b. Petugas perawat melakukan pelayanan dengan cepat Indikator ini berkaitan dengan kesigapan, ketulusan dan kemampuan beremphaty petugas RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan kepada pasien yang dilayani.
- c. Petugas perawat melakukan pelayanan dengan tepat Indikator ini mencakup tidak adanya kesalahan yang dilakukan oleh petugas RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan dan pelayanan dan biaya yang diberikan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- d. Petugas perawat melakukan pelayanan dengan cermat Indikator ini berkaitan dengan kesungguhan dan kefokuskan petugas RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan dalam melayani pasien. Petugas RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan sudah melakukan pelayanan dengan cermat.

### 2. Saran

- a. Petugas Perawat harus menempati pekerjaan sesuai dengan keahlian masing-masing
- b. Petugas perawat perlu memperhatikan dan menanggapi keluhan atau



pendapat yang disampaikan oleh pasien sebagai acuan untuk meningkatkan kualitas rumah sakit ini.

- c. Lebih menjaga kebersihan yang ada agar pasien lebih nyaman di rawat di rumah sakit ini.
- d. Seluruh petugas agar meningkatkan kinerja untuk mencapai tingkat pelayanan yang baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta
- Anonimus, Undang – undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Lima Bintang. Surabaya
- Anwar P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- \_\_\_\_\_, Undang – undang Nomor 25 Tahun 2008 tentang Pelayanan Umum. Indonesia. Jakarta.
- \_\_\_\_\_, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Dwiyanto, Agus. 2020. “Manajemen Pelayanan Publik”. Yogyakarta; Gadjah Mada University Press
- Effendi, Sofyan, 2001. *Pelayanan Publik, Pemerataan dan Administrasi Negara Baru*, Yogyakarta, P3K UGM.
- Hughes. 2001. *Managing Productivity on Organization*. A Protical. People Oriented Presfektive. Singapore. Mc.Grow Hill Book.Co.
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Pembaruan. Yogyakarta. Mangkunegara,
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mulyasa. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi : Konsep, Karakteristik dan Implementasi*. Cetakan Keenam. Remaja Rosdakarya. Bandung.

