

## REFORMASI PELAYANAN MEDIK DASAR DI KABUPATEN SUMEDANG (STUDI KASUS PUSKESMAS PAMULIHAN KABUPATEN SUMEDANG)

**Lalas Sulastri**

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Sebelas April Sumedang

E-mail: lalassulastri04@gmail.com

**ABSTRACT.** *This study aims to find out the reform of the basic medical services, barriers and measures taken to overcome obstacles in the implementation of the reform of the basic medical services at the health center Pamulihan Sumedang District. The method used is a qualitative research method. Data collection procedures used by the author is using the procedure of interview, observation, documentation and equipped with literature studies. Based on the survey results revealed that, the implementation of the reform of the basic medical service has not been implemented properly, the fact of budgetary support for infrastructure improvement of public services is very low, problems related to information services, assessment of competence has not been implemented fully for the staff. Barriers faced, namely the organizational culture is not conducive, each unit of service has not had a standard SOP. Efforts are being made, which makes the service flow chart and implement informed through public media complaints as the evaluation of the performance of services.*

**Keywords:** *reform, basic medical services, health center*

### PENDAHULUAN

Pembangunan kesehatan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional. Pembangunan yang ingin dicapai oleh bangsa Indonesia adalah tercapainya bangsa yang maju dan mandiri, sejahtera lahir dan batin. Salah satu ciri bangsa yang maju adalah mempunyai derajat kesehatan yang tinggi, karena derajat kesehatan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kualitas sumber daya manusia. Menyadari hal tersebut, Pemerintah Republik Indonesia mencanangkan kebijakan dan strategi baru dalam suatu gerakan pembangunan berwawasan kesehatan sebagai strategi nasional menuju "Indonesia Sehat 2020" (Depkes RI, 2016: 6).

Keadaan yang cukup menarik untuk dicermati saat ini adalah kualitas pelayanan medik dasar yang merupakan bagian dari upaya pelayanan kesehatan di Puskesmas. Sebagaimana dituangkan dalam Kebijakan Kesehatan Nasional baik dalam Undang-undang Kesehatan Nomor 36 Tahun 2009 dan Sistem Kesehatan Nasional serta

Kebijakan Kesehatan Provinsi Jawa Barat yang dituangkan dalam Sistem Kesehatan Provinsi memberikan peran besar terhadap keberadaan Puskesmas dan upaya pelayanan medik dasar, terhadap tewujudnya upaya kesehatan yang: Berkesinambungan dan paripurna; Bermutu; Aman dan sesuai kebutuhan; Adil dan merata; Non diskriminatif, terjangkau; Teknologi tepat guna; dan Bekerja dalam tim secara cepat dan tepat.

Permasalahan yang sering muncul bagi penyelenggara upaya pelayanan kesehatan seperti Puskesmas adalah menurunnya tingkat kualitas pelayanan yang diberikan. Hasil penelitian Trimurthy (2008: 3), diketahui bahwa kendala dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan antara lain disebabkan sarana dan prasarana yang kurang memadai, tenaga medis, paramedis, non medis yang kurang mendukung, serta perilaku dan kesadaran masyarakat yang masih rendah terhadap kesehatan. Sedangkan hasil penelitian Puspita (2009: 2-3), diketahui bahwa dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dituntut selalu

menjaga kepercayaan konsumen dalam hal ini pasien, dengan memperhatikan secara cermat kebutuhannya sebagai upaya untuk memenuhi keinginan dan harapan atas pelayanan yang diberikan. Pasien bukan saja mengharapkan pelayanan medik tetapi juga kenyamanan, akomodasi yang baik dan hubungan harmonis antara staf dengan pasien.

Hasil survey Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Barat mengenai indeks kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan medik dasar di Puskesmas seperti yang tertuang dalam Instrumen Penilaian Kinerja Puskesmas selama lima tahun terakhir hanya berkisar pada angka 5,5-8,4 atau termasuk pada kategori sedang.

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa indeks kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan medik dasar di Puskesmas selama lima tahun terakhir cenderung mengalami penurunan, dengan indeks tertinggi pada tahun 2009 dan terendah pada tahun 2013. Penurunan ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu diantaranya adalah upaya pelayanan kesehatan yang dilaksanakan di Puskesmas masih kurang sesuai dengan harapan masyarakat.

Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan Kesehatan Dasar (Yankesdas) Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, diketahui bahwa penurunan akses masyarakat terhadap Puskesmas ini diantaranya dapat dipengaruhi oleh derajat kesehatan masyarakat yang semakin meningkat atau bahkan justru disebabkan oleh rendahnya kualitas pelayanan medik dasar yang diberikan.

### **Fokus Permasalahan**

Dari latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan fokus permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana pelaksanaan reformasi pelayanan medik dasar di Puskesmas Pamulihan Kabupaten Sumedang?

2. Apa saja yang menjadi hambatan dalam pelaksanaan reformasi pelayanan medik dasar di Puskesmas Pamulihan Kabupaten Sumedang?
3. Upaya-upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan reformasi pelayanan medik dasar di Puskesmas Pamulihan Kabupaten Sumedang?

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Reformasi Birokrasi**

Dwiyanto (1995: 25), berpendapat "bahwa reformasi birokrasi adalah upaya untuk merubah nilai-nilai dan budaya yang selama ini menjadi dasar bagi berkembangnya praktik yang salah, untuk digantikan dengan nilai-nilai yang diinginkan". Reformasi birokrasi merupakan sebuah proses perubahan, tentu saja perubahan yang dimaksud adalah perubahan ke arah yang lebih baik, dengan strategi *top-down* sehingga diharapkan perubahan itu berlangsung dari atas ke bawah. Hal ini dapat dipahami sebab budaya *patron-client* dalam tubuh birokrasi masih sangat melekat sehingga dapat diharapkan dengan reformasi yang dilakukan secara *top-down* maka pelaksanaannya menjadi semakin efektif.

Thoha (2009:9), mengungkapkan "bahwa reformasi birokrasi pemerintah tidak mungkin bisa dilakukan tanpa didahului oleh upaya pemerintah melakukan evaluasi melalui lembaga pemerintahannya". Dari hasil evaluasi ini akan dihasilkan rekomendasi lembaga organisasi mana yang masih efektif dan yang mana pula yang harus dihemat, atau dilakukan penyusunan lembaga yang efektif. Setidaknya terdapat sejumlah alasan mengapa birokrasi tidak dapat berfungsi secara maksimal dan lancar sebagaimana yang diharapkan, yaitu: ketakutan yang berlebihan terlalu banyaknya personal yang khawatir akan kehilangan posisi mereka; kekhawatiran akan hambatan karier dimasa

depan; ketakutan terjebak dalam lingkaran setan yang tidak berujung pangkal, skandal atau berbagai jenis tindakan yang menyimpang lainnya.

Menurut penulis perubahan budaya yang harus dilakukan agar reformasi birokrasi berjalan secara ideal adalah melibatkan dua sisi yakni budaya individu yang sudah melekat di dalam diri setiap birokrat (PNS) harus diubah, dan budaya di dalam sistem birokrasi itu sendiri juga yang perlu diubah. Jika perubahan budaya ini terjadi maka proses reformasi birokrasi akan melahirkan jenis birokrasi yang sehat adalah birokrasi yang profesional, netral, terbuka, demokratis, mandiri, serta memiliki integritas dan kompetensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya selaku abdi masyarakat dan abdi negara.

### **Ruang Lingkup Reformasi Birokrasi**

Sebagaimana diungkapkan oleh Sedarmayanti (2013: 74), bahwa ada beberapa aspek utama yang perlu diperhatikan dalam membangun birokrasi di Indonesia, yakni: (1) Membangun visi birokrasi; (2) Membangun manusia birokrasi; (3) Membangun sistem birokrasi; (4) Membangun lingkungan birokrasi.

Secara umum tujuan reformasi birokrasi adalah untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, yang didukung oleh penyelenggara negara yang profesional, bebas kolusi, korupsi dan nepotisme, serta meningkatkan pelayanan sehingga tercapai pelayanan prima. Sedarmayanti (2013: 75-76), secara terperinci memaparkan apa yang menjadi tujuan reformasi birokrasi secara khusus, apa saja yang menjadi prinsip reformasi birokrasi dan apa yang menjadi sasaran reformasi birokrasi, yang akan diuraikan sebagai berikut.

Tujuan reformasi birokrasi secara khusus adalah:

1. Birokrasi bersih, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).
2. Birokrasi efisien, hemat dalam penggunaan sumber daya.
3. Birokrasi efektif, mampu mengemban tanggungjawab, dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.
4. Birokrasi produktif, mampu mengeluarkan keluaran yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat.
5. Birokrasi sejahtera, digaji sesuai beban tugas, bobot dan tanggungjawab jabatan serta status sosial Pegawai Negeri Sipil, dihargai masyarakat.

Sasaran reformasi birokrasi terdiri dari:

1. Terwujudnya birokrasi profesional, netral dan sejahtera, mampu menempatkan diri sebagai abdi negara dan abdi masyarakat guna mewujudkan pelayanan masyarakat yang lebih baik.
2. Terwujudnya kelembagaan pemerintah yang proporsional, fleksibel, efektif, baik dilingkungan pemerintah pusat maupun daerah.
3. Terwujudnya ketatalaksanaan (pelayanan publik) yang lebih cepat, tidak berbelit dan mudah serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dari uraian di atas, hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melakukan pengamatan dan penilaian, apa saja yang menjadi potensi, kendala dan tantangan yang dimiliki dalam menjalankan reformasi birokrasi, karena reformasi birokrasi pemerintah tidak mungkin bisa dilakukan tanpa didahului oleh upaya pemerintah melakukan evaluasi melalui lembaga pemerintahannya. Dari hasil evaluasi ini akan dihasilkan rekomendasi bagian mana dalam organisasi yang masih efektif dan yang mana pula yang harus dihemat, atau dilakukan penyusunan lembaga yang efektif, sehingga

secara teknis dapat dipersiapkan dan disusun rencana strategis seperti apa sistem kelembagaannya, bagaimana ketatalaksanaannya dan bagaimana memetakan SDM aparatur untuk menunjang kelancaran kinerja organisasi.

### **Hambatan Reformasi Birokrasi**

Menurut Dwiyanto (2009: 82), berbagai potret kelemahan dalam penyelenggaraan negara dan pemerintahan selama ini telah menjadi sorotan berbagai kalangan, penanganan yang terkesan lamban menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat masih rendah. Hasil identifikasi permasalahan menggambarkan adanya beberapa aspek yang perlu mendapatkan perhatian antara lain adalah:

1. Masih kurang berfungsinya akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan negara.
2. Etika dan moral penyelenggaraan negara belum sepenuhnya mampu menjawab tuntutan tugas dan fungsi yang diembannya.
3. Kualitas sumber daya manusia yang tersedia belum mampu menjawab kebutuhan organisasi.
4. Sistem penggajian pegawai negeri sipil (PNS) belum dapat diwujudkan secara adil dan layak.
5. Belum terlaksananya standar pelayanan minimal (SPM) dalam penyelenggaraan pemerintahan.
6. Masih banyaknya peraturan pelaksanaan dari Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 belum ditindaklanjuti.
7. Berbagai produk regulasi yang dikeluarkan pemerintah cenderung "berubah-ubah" sehingga pemerintah daerah

merasakan fase transisional terus-menerus.

8. Aparat birokrasi masih dihadapkan pada masalah pendayagunaan dukungan teknologi informasi yang dapat menyediakan data informasi yang cepat dan akurat.

Dalam penelitian ini, penulis sepakat dengan pendapat Dwiyanto, dkk (2012:5-7), bahwa terdapat beberapa hambatan di dalam proses reformasi birokrasi, hambatan-hambatan tersebut adalah: (1) Persoalan budaya yang terdapat di dalam birokrasi; (2) Persoalan kelembagaan; (3) Persoalan ketatalaksanaan; (4) Persoalan yang terkait dengan sumber daya aparatur.

### **Strategi atau Upaya dalam Reformasi Birokrasi**

Dalam pertimbangan penulis, akan mencoba mengungkap bagaimana strategi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Puskesmas Pamulihan melalui pemikiran Rosser (dalam Prianto, 2012: 364) yakni:

1. Efektif dan Efisien: dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai Puskesmas Pamulihan. Evaluasi ini nantinya akan menghasilkan informasi antara lain menyangkut: kinerja yang telah dicapai saat ini; apakah kinerja tersebut sudah cukup memuaskan atau sebaliknya; mengapa kinerja dipandang masih rendah; faktor-faktor apa yang menyebabkan kinerja menjadi rendah; apakah aspek-aspek yang berkaitan dengan SDM, seperti: kualitas, kuantitas, kepemimpinan, kompetensi, dan lainnya, sudah mampu mendorong kinerja organisasi; apakah aspek kelembagaan, baik struktur

organisasi maupun jumlahnya mencukupi untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi secara efisien, efektif dan ekonomi dalam rangka mendukung kinerja organisasi; dan apakah sistem manajemen yang diterapkan sudah mampu mendorong kinerja organisasi.

2. Rasional; Hasil evaluasi kinerja di atas, akan memberikan informasi berharga dalam menentukan titik awal perubahan di Puskesmas Pamulihan yang harus dilakukan.
3. *Impersonal*; Sebagai sebuah rancangan besar reformasi birokrasi, *grand design* harus diterjemahkan ke dalam bentuk langkah-langkah perubahan yang lebih operasional. Pada aspek ketatalaksanaan operasionalisasi *grand design* dapat mencakup beberapa hal antara lain: rencana perbaikan pada sistem, mekanisme, dan prosedur perencanaan, penganggaran, kepegawaian, pelayanan kepada masyarakat, pengelolaan pengaduan masyarakat, pengelolaan arsip/dokumentasi, kehumasan, dan seluruh aspek yang terkait dengan manajemen penyelenggaraan *business process* (tugas pokok dan fungsi) sesuatu organisasi pemerintah. Pada aspek sumber daya manusia mencakup antara lain: sistem rekrutmen, pengembangan, uraian tugas/jabatan, penggajian, pemberian tunjangan kinerja, pemberian pensiunan, asuransi kesehatan, mutasi, promosi, pola karier, penilaian kinerja (yang didasarkan pada kontribusi masing-masing individu pada kinerja organisasi), dan lainnya.
4. *Responsive*; Rencana yang telah disusun semestinya

diterjemahkan dalam tahapan waktu yang jelas. Dalam jangka pendek, misalnya: hasil yang diharapkan pada aspek ketatalaksanaan pelayanan: proses pelayanan yang lebih cepat, tidak ada *delay process*, tingkat pencairan anggaran yang sesuai dengan waktu, pelaksanaan kegiatan yang sesuai dengan jadwal, pengaduan keluhan direspon dengan cepat, kualitas pelayanan mengalami peningkatan; hasil yang diharapkan pada aspek sumber daya manusia antara lain: produktivitas pegawai meningkat, tingkat absensi pegawai menurun, peningkatan disiplin kerja, penurunan tingkat penyimpangan, dan lainnya; dan hasil yang diharapkan pada aspek kelembagaan, antara lain: tingkat efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, penghematan yang dapat dilakukan setelah reorganisasi/restrukturisasi, dan lainnya. Pada jangka menengah dan panjang, hasil yang diharapkan pada aspek ketatalaksanaan, misalnya terkait dengan penerapan teknologi informasi dalam *business process* sesuatu organisasi instansi pemerintah, yang diharapkan pada jangka panjang keseluruhan sistem, mekanisme dan prosedur sudah dijalankan dengan bantuan teknologi informasi.

5. Akuntabel; Untuk memperlihatkan kepada masyarakat sebagai pengguna pelayanan yang diselenggarakan, maka perlu pula disusun program yang memberikan ciri perubahan terlihat dan dirasakan langsung oleh masyarakat. Program ini, misalnya berkaitan

dengan kepastian waktu penyelesaian suatu pelayanan tertentu, dengan pelayanan yang ramah, mudah, sederhana dan terjangkau.

6. Transparan; Aspek lain yang juga perlu dipertimbangkan adalah bahwa reformasi birokrasi hanya akan berjalan dengan baik jika didukung oleh semua pihak dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.
7. Berorientasi kepada pelayanan: Reformasi birokrasi juga harus membawa dampak, baik positif maupun negatif. Dampak positif yang diharapkan dari upaya reformasi adalah terjadinya perubahan signifikan kualitas pelayanan terhadap masyarakat, tetapi dilain pihak reformasi akan memberikan dampak yang bagi sebagian pegawai mungkin tidak menyenangkan.

#### METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Sasaran dalam penelitian ini, yaitu pegawai Puskesmas Pamulihan Kabupaten Sumedang. Informan sebanyak lima (5) orang, yaitu Kepala Puskesmas, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Bidan Koordinator, Petugas Promosi Kesehatan dan Petugas Pendaftaran. Prosedur pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah dengan menggunakan prosedur wawancara, observasi, dokumentasi dan dilengkapi dengan studi literatur. Sementara prosedur pengolahan data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut.

##### 1. Reduksi Data

Diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang

menajamkan, menggolongkan dan mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan ditarik kesimpulan.

##### 2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian yang paling sering digunakan pada data kualitatif pada masa yang lalu adalah bentuk teks naratif.

##### 3. Menarik Kesimpulan atau Verifikasi

Makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohannya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya melalui kegiatan triangulasi. Kesimpulan-kesimpulan ini diverifikasi selama penelitian berlangsung.

#### HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1. Pelaksanaan Reformasi Pelayanan Medik Dasar di Puskesmas Pamulihan

###### a. Pengesahan Tupoksi Melalui Pembaruan Struktur Organisasi

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya evaluasi serta penilaian kinerja setiap tahunnya yang dilaksanakan oleh unsur pimpinan Puskesmas Pamulihan yang merujuk pada perubahan struktur organisasi serta koreksi tupoksi setiap pegawai. Hal tersebut merupakan salah satu pembaharuan struktur organisasi di internal Puskesmas Pamulihan. Hal tersebut di atas, dijelaskan mengenai Rotasi Jabatan Menurut Siswanto (2005: 247) menyatakan bahwa:

Rotasi Jabatan Adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar pegawai memperoleh kepuasan kerja yang

mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi.

#### **b. Penambahan Kewenangan Penandatanganan**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwasecara keseluruhan penambahan kewenangan penandatanganan sudah dilakukan oleh unsur pimpinan. Hal ini merupakan upaya nyata untuk memberikan kemudahan layanan kepada masyarakat serta tidak dibuat menunggu lama dalam memperoleh produk layanan dari Puskesmas Pamulihan. Hal tersebut di atas, harus sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2002:89) mengemukakan bahwa, "insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan)".

#### **c. Penyederhanaan Prosedur Kerja**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwasecara keseluruhan potret reformasi birokrasi dapat dilihat dari aspek pelaksanaan SOP. Secara normatif setiap unit layanan memiliki SOP. Namun jika merujuk pada hasil observasi peneliti masih ada permasalahan terkait informasi layanan kepada publik melalui alur/bagan pelayanan untuk mempermudah dalam melaksanakan pelayanan yang akan ditempuh oleh penerima manfaat. Hal tersebut di atas, Menurut Prayitno & Erman Amti (2004: 259-260), bahwa layanan informasi adalah kegiatan memberikan pemahaman kepada individu-individu yang berkepentingan tentang berbagai hal yang diperlukan untuk menjalani suatu tugas atau kegiatan, atau untuk menentukan arah suatu tujuan atau rencana yang dikehendaki".

#### **d. Melengkapi Sarana dan Prasarana Pendukung Kegiatan Pelayanan**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwasecara Keseluruhan dukungan anggaran untuk sarana prasarana peningkatan pelayanan publik masih belum maksimal, hal tersebut dibuktikan dengan adanya beberapa kerusakan dan tidak terpeliharanya alat penunjang kerja di Puskesmas Pamulihan. Hal tersebut di atas, dipertegas dengan Moenir (1992: 119) mengemukakan bahwa, "sarana adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas yang berfungsi sebagai alat utama/pembantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga dalam rangka kepentingan yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja".

#### **e. Jumlah SDM Sesuai dengan Keahlian dan Pengalaman**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa secara Keseluruhan rotasi jabatan yang hampir sering dilakukan setiap tahunnya oleh Bupati Sumedang masih belum efektif karena belum bisa memberikan waktu adaptasi kerja yang cukup bagi pegawai, rotasi jabatan masih belum didasarkan kepada penilaian kerja yang objektif karena faktanya asesmen kompetensi belum dilaksanakan secara menyeluruh untuk staf, untuk golongan IV dan III belum dilaksanakan, namun sudah hanya eselon II, III, IV dan III-A. Hal tersebut di atas, dijelaskan dengan Menurut Mathis dan Jackson (2006: 382), bahwa:

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan

karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

#### **f. Porsi Pelatihan**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan proporsi pelatihan bagi pegawai sudah banyak dilaksanakan baik yang diselenggarakan oleh Pemda Sumedang yang bersumber APBD. Namun, dari jenis pelatihan yang ada masih belum didasarkan kepada analisis kebutuhan pelatihan pegawai agar lebih efektif. Hal tersebut di atas, dijelaskan menurut pendapat Rifai (2004) mendefinisikan kebutuhan pelatihan “adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi”.

#### **g. Evaluasi Kerja**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan evaluasi kerja yang salah satunya adalah dengan menerapkan absen elektronik pegawai yang memiliki fungsi sebagai sensor Absensi Sidik Jari atau *Smart Card* dengan *database system* sehingga data kehadiran, keterlambatan bisa terekapitulasi dan ditampilkan sebagai laporan dalam sebuah *report*. Hal tersebut di atas, dipertegas dengan menurut Saydam (2005: 284) menjelaskan bahwa, “kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”.

## **2. Hambatan-hambatan Reformasi Pelayanan Medik Dasar di Puskesmas Pamulihan**

### **a. Budaya Organisasi**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa dalam hal

budaya organisasi di Puskesmas Pamulihan masih mengalami permasalahan, faktanya budaya organisasi di Puskesmas Pamulihan masih kurang kondusif hal ini terlihat pada hasil observasi peneliti yang mengatakan bahwa pimpinan masih bertindak otoriter. Hal tersebut di atas, dijelaskan Menurut Young (dalam Kartono, 2003) tentang gaya kepemimpinan otoriter bahwa, “gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan”.

### **b. Kerjasama antar Bidang**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa kerjasama struktur kelembagaan di Puskesmas Pamulihan cukup baik karena sejauh ini dalam penyelesaian tugas dan pekerjaannya setiap bidang selalu melakukan koordinasi yang intensif. Hal tersebut di atas, dipertegas dengan pendapat Hasibuan (2007:85) bahwa, “koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan itu dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri”.

### **c. Adanya struktur kelembagaan yang masih besar**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Puskesmas Pamulihan sangat terbantu dengan tenaga sukwan yang ada saat ini, namun akan lebih baik jika tenaga sukwan diberikan honor yang layak untuk lebih meningkatkan motivasi kerja serta memiliki rasa tanggungjawab. Hal tersebut di atas, dijelaskan oleh pendapat Hasibuan (1999: 95) menyebutkan bahwa, “motivasi kerja

adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

#### **d. Penerapan Standar Operasional Prosedur**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan pelayanan di Puskesmas Pamulihan dijalankan dengan standar operasional prosedur yang ada saat ini, namun ada beberapa jenis layanan yang masih belum dibuatkan SOP nya seperti alur untuk mendapatkan pelayanan kesehatan rujukan. Hal tersebut di atas, dipertegas dengan Menurut Prayitno & Erman Amti (2004: 259-260) bahwa, “layanan informasi adalah kegiatan memberikan pemahaman kepada individu-individu yang berkepentingan tentang berbagai hal yang diperlukan untuk menjalani suatu tugas atau kegiatan, atau untuk menentukan arah suatu tujuan atau rencana yang dikehendaki”.

#### **e. Pembagian kerja**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa bahwa secara keseluruhan dalam hal pembagian kerja di Puskesmas Pamulihan sudah sesuai dengan kemampuan dimasing-masing bidang. Hal tersebut di atas, dipertegas dengan Erani (2007) bahwa, “pengukuran kompetensi karyawan merupakan serangkaian proses yang diadakan untuk membandingkan antara kompetensi posisi yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang saat ini dimiliki oleh karyawan atau pemangku jabatan saat ini”.

### **3. Upaya-upaya Mengatasi Hambatan Reformasi Pelayanan Medik Dasar di Puskesmas Pamulihan**

#### **a. Evaluasi Struktur Organisasi**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa bahwa secara keseluruhan evaluasi struktur organisasi di Puskesmas Pamulihan sejauh ini masih dilakukan melalui absen elektronik dengan melihat report laporan kehadiran.

#### **b. Rasionalisasi pegawai**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa bahwa secara keseluruhan di Puskesmas Pamulihan belum melaksanakan rasionalisasi pegawai karena belum ada regulasi yang menginstruksikan secara khusus mengenai pemangkasan pegawai. Disisi lain dengan jumlah SDM saat ini dirasa sangat efektif meskipun hak yang didapatkan belum layak. Hal tersebut di atas, dipertegas dengan pernyataan Kepala BKN, Bima Haria Wibisana (2016) menjelaskan bahwa, “rencana rasionalisasi jumlah pegawai di birokrasi merupakan bagian langkah efisiensi penggunaan anggaran. Efisiensi di sektor belanja pegawai diharapkan dapat memperbesar dukungan pada peningkatan kualitas layanan publik”.

#### **c. Media Pengaduan layanan**

Berdasarkan data hasil wawancara, hasil observasi, hasil dokumentasi maka dapat disimpulkan bahwa bahwa secara keseluruhan informan menganggap bahwa media pengaduan masyarakat sangat begitu penting untuk mengevaluasi internal organisasi, namun fakta yang terjadi kotak pengaduan di Puskesmas Pamulihan untuk menampung keluhan keluhan masyarakat masih belum tersedia. Hal tersebut di atas, dipertegas dengan Undang-undang 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada Pasal 35 ayat 3-a yang menyatakan bahwa, “pengawasan eksternal penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan melalui pengawasan oleh masyarakat berupa laporan atau pengaduan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik”.

## PENUTUP

Berdasarkan uraian mengenai Reformasi Birokrasi pelayanan medik dasar di Puskesmas Pamulihan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Pelaksanaan reformasi pelayanan medik dasar di Puskesmas Pamulihan meliputi visi dan misi, informasi pelayanan publik, penilaian kinerja dan proporsi pelatihan pegawai.
2. Hambatan dalam reformasi pelayanan medik dasar di Puskesmas Pamulihan meliputi budaya organisasi, kerjasama struktur kelembagaan, kinerja organisasi dan standar operasional prosedur (SOP).
3. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan reformasi pelayanan medik dasar di Puskesmas Pamulihan meliputi evaluasi struktur organisasi, rasionalisasi pegawai dan membuat media pengaduan.

Berikut ini adalah beberapa saran yang dapat dijadikan rekomendasi, yaitu:

1. Harus adanya honor yang layak bagi tenaga honorer untuk meningkatkan motivasi kerjanya.
2. Harus adanya *asesment* kompetensi yang dilaksanakan secara menyeluruh untuk staf.
3. Adanya pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.
4. Harus ada alur pelayanan yang diinformasikan melalui bagan serta alur pelayanan.
5. Membuat kotak pengaduan layanan sebagai evaluasi kerja Puskesmas Pamulihan.
6. Harus ada regulasi yang mengatur secara khusus mengenai pemangkasan atau rasionalisasi pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

Departemen Kesehatan Republik Indonesia. 2008. *Pedoman Pemantauan Berkala Kepuasan Pengguna Jasa Puskesmas*.

Jakarta: Departemen Kesehatan Republik Indonesia.

Dwiyanto, Agus. 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Fisip UGM.

\_\_\_\_\_. 2009. *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gaya Media.

\_\_\_\_\_, dkk. 2012. *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif dan Kolaboratif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

\_\_\_\_\_, dkk. 2014. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktik*. Jakarta: Grasindo.

Nurbarani, Myrna. 2009. *Reformasi Birokrasi Pemerintah Kota Surakarta*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang. Diakses pada 3 Januari 2016.

Prianto, Andi Luhur. (2012). *Kepentingan Politik Dan Ekonomi Kepala Daerah Dalam Reformasi Birokrasi : Kasus Reformasi Pelayanan Perizinan Di Kabupaten Gowa Dan Kabupaten Takalar*. Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar. Diakses pada 13 Januari 2016.

Puspita, Ika. 2009. *Hubungan Persepsi Pasien tentang Kualitas Pelayanan dengan Citra Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Aceh Tamiang*. (Tesis) Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat. Medan: Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. [online]. Tersedia: <http://www.google.co.id>. html [20 Maret 2014].

Sari, Ade Septiana.2013. *Evaluasi Reformasi Birokrasi di Tengah Tuntutan Kepastian Pelayanan di Kecamatan Jati Nangor Kabupaten Sumedang*.Skripsi Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik Universitas Padjadjaran Sumedang.

Sarundajang.2012. *Birokrasi dalam Otonomi Daerah Upaya Mengatasi Kegagalan*.Cetakan ketiga. Edisi Revisi. Jakarta: Kata.

Sedarmayanti.2013. *Reformasi administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama.

Sugiyono.2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: CV. Alfabeta.

Sunarno.2002, *Reformasi Birokrasi Dalam Rangka Mewujudkan Good Governance di Indonesia, Artikel Terpilih Reformasi Birokrasi Pemerintahan di Daerah Menuju Good Governance*, Bandung: STIA LAN.

Trimurthy, Iga. 2008. *Analisis Hubungan Persepsi Pasien tentang Mutu Pelayanan dengan Minat Pemanfaatan Ulang Pelayanan Rawat Jalan Puskesmas Pandanaran Kota Semarang*. (Tesis) Magister Ilmu Kesehatan Masyarakat. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro. [online]. Tersedia: <http://www.google.co.id>. html [20 Maret 2014].

Thoha, Miftah. 2008. *Birokrasi Pemerintahan Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

#### **Dokumen-dokumen:**

1. Undang-undang 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
2. Undang-undang Kesehatan Nomor 36 Tahun 2009 dan Sistem Kesehatan Nasional
3. Rencana Strategis (Renstra) Puskesmas Pamulihan Kabupaten Sumedang Tahun 2014-2018.