

**PEMBINAAN PEGAWAI DALAM RANGKA MENINGKATKAN
KINERJA PELAYANAN PUBLIK DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH PURI
HUSADA KABUPATEN INDRAGIRI HILIR**

Husna

Husnahhumairah2@gmail.com

RSUD Puri Husada Tembilahan

Sri Mulyani

Universitas Wijaya Putra Surabaya

ABSTRACT

This study aims to describe the development of employee performance, especially career development of employees consisting of; (1) forms of career coaching; (2) obstacles in career coaching; (3) solutions made to overcome obstacles. The results of the study: 1) The forms of career guidance in RSUD Puri Husada include: providing general orientation on employee duties and functions, facilitating routine employee needs, socializing technical guidance to the executive level, involving employees in the technical guidance and training relevant to tupoksi, holding coordination meetings scope of internal and cross-sectoral (provincial) and planned promotion, lateral, and mutation processes. 2) Obstacles in employee career development, namely: limited funds in the addition of facilities and infrastructure. 3) Solutions made to overcome obstacles are: maintaining and utilizing existing facilities and infrastructure optimally, coordinating meetings to synchronize central government regulations and the work program of RSUD Puri Husada, socializing technical guidelines to the executive level through seminars and workshops, motivating employees practice and study independently, hold internal and cross-sectoral coordination meetings, disseminate work performance measurements based on SKP in order to assess objective performance, and send structural officials to follow DIKLATPIM.

Keywords: career coaching

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pembinaan kinerja pegawai khususnya pembinaan karir pegawai yang terdiri dari; (1) bentuk-bentuk pembinaan karir; (2) hambatan dalam pembinaan karir; (3) solusi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan. Hasil penelitian: 1) Bentuk-bentuk pembinaan karir di RSUD Puri Husada meliputi : pemberian orientasi umum tentang tupoksi pegawai, fasilitasi kebutuhan rutin pegawai, mensosialisasikan petunjuk teknis hingga ke tingkat pelaksana, mengikutsertakan pegawai dalam bimtek dan diklat yang relevan dengan tupoksi, mengadakan rapat koordinasi lingkup interen maupun lintas sektoral (provinsi) dan proses promosi, lateral, dan mutasi secara terencana. 2) Hambatan dalam pembinaan karir pegawai yaitu : keterbatasan dana dalam penambahan sarana dan prasarana. 3) Solusi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan yaitu: pemeliharaan dan mendayagunakan sarana dan prasarana yang masih ada secara optimal, rapat koordinasi untuk sinkronisasi regulasi pemerintah pusat dan program kerja RSUD Puri Husada, mensosialisasikan juknis hingga ke tingkat pelaksana melalui seminar dan *workshop*, memberikan motivasi pegawai berlatih dan belajar secara mandiri, mengadakan rapat koordinasi interen maupun lintas sektor, sosialisasi pengukuran prestasi kerja berdasarkan SKP agar penilaian kinerja obyektif, dan mengirimkan pejabat struktural untuk mengikuti DIKLATPIM.

Kata kunci: pembinaan karir

PENDAHULUAN

Pembinaan pegawai sangat diperlukan karena kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil adalah aparatur negara untuk menyelenggarakan pemerintah dan pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Tujuan nasional sebagaimana tercantum dalam pembukaan UUD 1945 adalah melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial.

Tujuan nasional itu hanya dapat dicapai melalui pembangunan nasional yang terencana, terarah, realitas serta dilaksanakan secara bertahap, bersungguh-sungguh, berdaya guna dan berhasil guna. Dalam upaya meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil maka diperlukan pegawai-pegawai yang dalam tugasnya bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini bertujuan untuk menghemat waktu dalam pelaksanaan tugasnya dan meningkatkan disiplin kerja bagi seorang pegawai terutama tentang cara pegawai melakukan pekerjaannya sehingga hasil yang dicapai akan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

Untuk mencapai kinerja yang baik pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, diperlukan pegawai yang disiplin, bersemangat dan bertanggungjawab dengan penuh pengabdian. Jadi dengan demikian lebih menekankan pada perilaku masing-masing aparat pelaksana dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan tugas. Dalam melaksanakan kegiatan dan kinerja yang baik maka diperlukan pembinaan, agar dalam melaksanakan pekerjaan tidak terjadi banyak kesalahan dan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan. Dalam peraturan

pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil, mengatur bahwa kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap Pegawai Negeri Sipil.

Hal itu juga diperkuat dengan Undang-Undang Pelayanan Publik Nomor 25 Tahun 2009, tentang pelayanan publik. Dinyatakan bahwa setiap pegawai harus memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Sehingga dengan adanya aturan dan sumber daya yang dimiliki optimalisasi kinerja pegawai dapat berjalan dengan baik karena hal ini sangat dibutuhkan diseluruh elemen birokrasi, terutama di instansi-instansi yang berkaitan dengan pelayanan publik secara langsung. Diantara lembaga atau instansi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung diantaranya pelayanan yang diberikan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Indragiri Hilir.

Dari uraian diatas, diharapkan agar setiap pegawai dapat memberikan dan bekerja sebaik-baiknya serta dapat meningkatkan prestasi kerja agar dari semangat kerja yang diberikan seorang pegawai dapat memberikan motivasi kerja terhadap pegawai lainnya sehingga kegiatan kerja didalam sebuah instansi atau organisasi dapat berjalan dengan lancar dan memperoleh hasil yang maksimal demi kepuasan dan kenyamanan masyarakat.

Dengan semangat kerja dan kesadaran akan tugas haruslah memiliki loyalitas tinggi dan etos kerja merasa puas dan nyaman dalam menjalankan tugas, dengan adanya kenyamanan kerja di kantor, kemungkinan tidak ada lagi pegawai yang mengabaikan masyarakat sehingga tercipta suasana kerja yang baru dan prestasi kerja yang baik sehingga masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, karena

kepuasan masyarakat merupakan komponen yang sangat penting bagi setiap Pegawai Negeri Sipil yang memiliki tugas pokok sebagai pengabdian masyarakat.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan apa yang telah menjadi landasan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, diharapkan agar setiap Pegawai Negeri Sipil dapat memberikan pelayanan yang prima, tidak mempersulit ataupun menyalahgunakan jabatan untuk memperkaya diri sehingga kualitas pelayanan menjadi buruk dan masyarakat mulai terbiasa dengan pelayanan yang tidak sesuai dengan aturan dan tata cara yang sesungguhnya.

Untuk menjalankan efektifitas kerja, maka diperlukan suatu sistem manajemen yang efektif dan efisien yang dapat mengkoordinir setiap pekerjaan, kegiatan kantor, membina dan mengatur tenaga kerja sebagai pelaksana serta memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, khususnya Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Indragiri Hilir yang menjadi obyek dalam penelitian ini. Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Indragiri Hilir dalam menjalankan aktifitas kantor memerlukan tenaga kerja yang mampu bekerja secara produktif guna mencapai tujuan serta visi dan misi yang telah ditetapkan.

Beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini telah dilakukan oleh sejumlah peneliti terdahulu, diantaranya penelitian Telma Timumu (2015), Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Dalam Meningkatkan Kerja Aparatur Pemerintah (Suatu Studi di Badan Kepegawaian Daerah Dan Diklat Kabupaten Bolaang Mongondow Utara). Hasil penelitian diketahui bahwa upaya yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Bolaang Mongondow Utara dalam rangka meningkatkan prestasi kerja pegawai terdiri dari :

a. Pemberian motivasi yang diusahakan dengan pemberian insentif dan hukuman.

b. Peningkatan kemampuan pegawai dengan cara mengirimkan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan latihan struktural.

c. Dengan cara pemberlakuan pembagian tugas kepada masing-masing pegawai.

Kemudian penelitian Anugrah Hidayat (2016), Kinerja Aparatur Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Masyarakat Dikelurahan Pelabuhan Kota Samarinda. Hasil penelitiannya bahwa kualitas pelayanan yang diberikan pegawai kepada masyarakat di kantor kelurahan pelabuhan sebenarnya belum cukup baik terlihat dari kemampuan perindividual memberikan pelayanan kepada masyarakat, terlihat masih ada beberapa kekurangan yang harus diperbaiki seperti masalah waktu pemberian layanan yang memakan waktu yang lama. Prestasi kinerja pegawai kantor kelurahan pelabuhan sudah cukup baik dengan diadakannya kegiatan-kegiatan dari kelurahan, dan beberapa program-program yang sifatnya menunjang seperti dengan mengikutidiklat teknis penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) kerja pemerintah kelurahan diharapkan dapat menjadi pedoman dalam melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah berdasarkan indikator-indikator teknis, administrasi dan prosedural sesuai dengan tata kerja sehingga dapat mewujudkan kinerja pelayanan publik yang lebih efisien dan efektif.

Selanjutnya penelitian Roza Claudia Sanger (2016), Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik (Suatu Studi Pelayanan E-KTP Di Kecamatan Langowan Timur). Hasil penelitiannya bahwa pelaksanaan pelayanan publik, khususnya pelayanan E-KTP di kantor kecamatan, secara umum kualitasnya masih perlu ditingkatkan, dari segi waktu kepengurusan, relatif sudah baik, karena tidak membutuhkan waktu yang tidak terlalu lama. begitupun kalau kita berbicara mengenai biaya yang sudah

tidak lagi harus dikeluarkan oleh masyarakat. Kinerja aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan publik pada umumnya adalah baik. Dari beberapa indikator penilaian yaitu etika pelayanan aparat, manajemen pelayanan aparat, disiplin dan tanggung jawab aparatur terlihat bahwa mayoritas dari kesimpulan hasil penilaian informan menyatakan cukup baik.

Terakhir penelitian Yuslim, Djumadi, Sugandi (2013), Pembinaan Sumber Daya Aparatur Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di Kantor Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara (Studi Implementasi Peraturan Pemerintah No 42 Tahun 2004 Tentang Pembinaan Korps Dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan sumber daya aparatur secara implementatif yang dilakukan Camat Tenggarong Kabupaten Kutai Kartanegara melalui pendidikan dan pelatihan, penegakan disiplin kerja, dorongan dalam pengembangan karier pegawai, dan pemberian penghargaan meskipun belum optimal tetapi pembinaan yang dilakukan melalui beberapa instrument pembinaan tersebut telah menunjukkan hasil cukup baik dan memberikan kontribusi yang berarti untuk menunjang kelancaran layanan pada publik. Pembinaan yang dilakukan tersebut, selain dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian aparatur juga dapat memperbaiki sikap dan perilaku aparatur dalam upaya meningkatkan pelayanan pada masyarakat.

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam sebuah organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (dalam Harbani Pasalong 2002), mengatakan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Dari penjelasan yang terkandung pada bahasan diatas, dapat pula dikatakan kinerja pegawai disetiap instansi atau organisasi adalah ditentukan oleh tingkatan atau kemampuan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut. Jadi setiap pekerjaan dapat dikatakan efektif adalah ditentukan oleh pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dan kemampuan yang dimiliki. Disamping itu juga ditentukan oleh tingkat semangat kerja dari pegawai yang bersangkutan didalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, dalam melaksanakan tugas semaksimal mungkin, sangat perlu untuk memfungsikan pegawai yang ada serta memfungsikan secara baik dan berkualitas. Untuk menciptakan sistem kerja yang baik, menjalankan fungsinya merupakan suatu tindakan dalam menyempurnakan tata kerja dan pengaruh kepada peningkatan kinerja pegawai.

M. Manulang (1996) mengemukakan kinerja pegawai atau produktifitas kerja dapat dilihat melalui:

a. Kualitas hasil pekerjaan

- b. Kuantitas hasil pekerjaan
- c. penyesuaian diri
- d. Kehadiran (absensi)

Untuk meningkatkan kinerja pegawai berarti menurut kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam organisasi, disamping itu etos kerja dan disiplin pegawai sangat dituntut peningkatannya, sehingga waktu yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan bisa berjalan secara efektif dan efisien. Pengembangan dan manajemen kinerja pada dasarnya sebuah proses dalam manajemen sumber daya manusia. Implikasi dari kata manajemen berarti proses diawali dengan penetapan tujuan dan berakhir pada evaluasi. Secara garis besar ada 5 kegiatan utama, yaitu:

- a. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai dan disepakati oleh atasannya. Rumusan ini mencakup kegiatan yang dituntut untuk memberikan kontribusi berupa hasil kerja.
- b. Menyetujui sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu, termasuk penetapan standar prestasi dan tolak ukurnya.
- c. Melakukan monitoring, koreksi, memfasilitasi serta memberi kesempatan untuk perbaikan.
- d. Menilai prestasi dengan cara membandingkan prestasi aktual dengan standar yang telah ditetapkan.
- e. Memberikan umpan balik kepada yang dinilai berhubungan dengan seluruh hasil penilaian. Pada kesempatan tersebut atasan dan staf mendiskusikan kelemahan dan cara perbaikannya untuk meningkatkan prestasi berikutnya.

Selanjutnya Nasucha (2004), mengatakan bahwa hasil dari pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menentukan beberapa hal, antara lain;

- 1. Menentukan bahwa keuntungan dan pengaruh yang sedang berjalan dapat dicapai.

- 2. Memperoleh jaminan bahwa tujuan dapat dan sedang dicapai.
- 3. Memonitor dan mengontrol perkembangan dari rencana yang ditetapkan.
- 4. Memastikan penggunaan sumber-sumber daya.
- 5. Menilai efektivitas dari sebuah aktivitas.
- 6. Menyediakan sebuah dasar menghitung penghargaan dan insentif.
- 7. Menentukan bahwa *value for money* dapat diperoleh.

Sementara itu Hadari Nawawi (2006) mengatakan bahwa kinerja adalah gabungan dari tiga faktor yang terdiri dari: (a) Pengetahuan, khususnya yang berhubungan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab dalam bekerja. Faktor ini mencakup jenis dan jenjang pendidikan serta pelatihan yang pernah diikuti dibidangnya, (b) Pengalaman, yang tidak sekedar berarti jumlah waktu atau lamanya bekerja, tetapi berkenaan juga dengan substansi yang dikerjakan dalam waktu yang cukup lama akan meningkatkan kemampuan dan mengerjakan suatu bidang tertentu, (c) Kepribadian, berupa kondisi didalam diri seseorang dalam menghadapi bidang kerjanya, seperti minat, bakat, kemampuan bekerjasama, kejujuran, motivasi kerja, dan sikap terhadap pekerjaan. Dari beberapa pengertian diatas dapat diketahui bahwa yang menjadi indikator dari kinerja adalah:

- a. Pengetahuan
- b. Pengalaman
- c. Kepribadian

Pegawai

Dalam kesatuan kerja pemerintah pelaksanaannya adalah Pegawai Negeri Sipil yang merupakan sumber daya manusia yang dapat menentukan keberhasilan dalam sebuah instansi atau organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah melalui pengembangan pegawai dan melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Dalam Peraturan Pemerintah Republik

Indonesia Nomor 9 Tahun 2003, Pegawai Negeri Sipil ialah setiap warga negara Indonesia yang telah memenuhi syarat yang telah ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang serta disertai tugas negara lainnya. Pejabat yang berwenang adalah pejabat yang mempunyai kewenangan mengangkat, memindahkan dan memberhentikan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan undang-undang yang berlaku.

Untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, pegawai diberikan pelatihan dan pendidikan yang berfungsi sebagai penunjang kinerja pegawai pada saat turun langsung bekerja di instansi pemerintahan yang telah ditetapkan oleh pemerintah itu sendiri, sehingga diharapkan agar setiap pegawai yang telah mendapatkan pelatihan dan pendidikan dapat terjun langsung menjadi abdi masyarakat serta dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat sebagai pembantu tugas pemerintah pusat maupun daerah sehingga segala proses yang berhubungan dengan administrasi maupun lainnya yang berkaitan dengan sistem pemerintahan dapat berjalan lancar sesuai dengan aturan dan ketetapan pemerintah dan diharapkan masyarakat dapat terbantu dan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah melalui Pegawai Negeri Sipil yang jujur dan amanah dalam menjalankan tugas, fungsi, serta tanggung jawabnya sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Pembinaan Pegawai

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan pengelolaan sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik

dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat (Heidjrachman dan Suad Husnan, 2002).

Menurut Hartati Sukirman dkk (2009) ruang lingkup administrasi personel pendidikan khususnya sekolah, yaitu segenap proses penataan pegawai meliputi semua proses atau cara memperoleh pegawai, penempatan dan penugasan, pemeliharaannya, pembinaannya, evaluasi, serta pemutusan hubungan kerja. Berbicara tentang hubungan manajemen personalia dengan kinerja, untuk mencapai kinerja yang maksimal, pembinaan merupakan hal yang sangat penting dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang diterbitkan oleh Balai Pustaka menjelaskan bahwa Pembinaan berasal dari kata "bina yang berarti pelihara". Pembinaan berarti membina, memperbaharui, atau proses, perbuatan, cara membina, usaha, tindakan, dan kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

Secara umum pembinaan diartikan sebagai usaha untuk memberikan pengarahan dan bimbingan guna mencapai suatu tujuan tertentu. Pembinaan merupakan hal yang umum yang digunakan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, kecakapan di bidang pendidikan, ekonomi, sosial, kemasyarakatan, dan lainnya. Pembinaan menekankan pada pendekatan praktis, pengembangan sikap, kemampuan dan kecakapan. Berkaitan dengan hal tersebut, sesuai dengan Poerwadarminta (1987) bahwa "Pembinaan adalah yang dilakukan secara

sadar, terencana, teratur dan terarah untuk meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan subjek dengan tindakan pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan”.

Menurut Domi C. Matutina dkk.(1993) menyebutkan bahwa pembinaan pegawai pada prinsipnya merupakan suatu usaha untuk mengembangkan, meningkatkan dan mengarahkan pegawai agar didalam bekerja timbul kegairahan kerja dan mempunyai rasa tanggung jawab yang besar. Sedangkan menurut Sudjana (2004) definisi pembinaan itu sendiri adalah upaya memelihara atau, membawa, sesuatu keadaan yang seharusnya terjadi atau menjaga keadaan sebagaimana seharusnya terlaksana. Secara lebih luas, pembinaan juga diartikan sebagai rangkaian upaya pengendalian secara professional terhadap semua unsure organisasi agar unsur-unsur tersebut berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat dapat terlaksana secara berdaya guna dan berhasil guna. Dengan perkataan lain, pembinaan mempunyai arah untuk mendayagunakan semua sumber (sumber daya manusia dan sumber daya non manusia) sesuai dengan rencana dalam rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hartati Sukirman dkk (2009) mendefinisikan pengertian pembinaan atau pengembangan pegawai adalah usaha-usaha yang dilakukan untuk memajukan dan meningkatkan mutu serta efisiensi kerja seluruh tenaga personalia yang berada di lingkungan sekolah baik tenaga edukatif maupun administratif. Seperti yang diungkapkan oleh Widjaja (1988) bahwa pembinaan itu sendiri merupakan suatu proses atau pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian, diawali dengan mendirikan, membutuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut yang disertai dengan usaha-usaha perbaikan, penyempurnaan dan mengembangkannya.

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pembinaan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan semua sumber daya dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan hasil yang lebih baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok tertentu tentang suatu gejala atau fenomena (Irawan Soehartono, 2011). Singarimbun dan Efendi mengatakan bahwa penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang ditujukan atau dimaksudkan untuk mengamati dan menganalisis secara cermat dan menggambarkan suatu fenomena tertentu. Seperti dalam penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pembinaan kinerja pegawai khususnya pembinaan karir pegawai yang terdiri dari; (1) bentuk-bentuk pembinaan karir; (2) hambatan dalam pembinaan karir; (3) solusi yang dilakukan untuk mengatasi hambatan di RSUD Puri Husada.

Teknik 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.

Komponen analisis data yang mencakup pengumpulan data, reduksi data, sajian data dan penarikan kesimpulan adalah merupakan rangkaian interaktif yang dilakukan terus-menerus

sampai diperoleh kesimpulan yang benar, artinya apabila kesimpulan kurang memadai maka diperlukan kegiatan pengujian ulang yaitu dengan cara mengkaji ulang sajian data di lapangan lagi. 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; sejumlah personal yang berkompoten dengan aktivitas (ii) sajian data; (iii) penarikan kesimpulan. Selanjutnya analisis dilakukan dengan memadukan (secara interaktif) ketiga komponen utama tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit Umum Daerah Puri Husada Tembilahan adalah rumah sakit rujukan regional dari Rumah Sakit Umum daerah lainnya di Kabupaten Indragiri Hilir. Rumah Sakit Umum Daerah Puri Husada ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) melalui SK Bupati Indragiri Hilir No 194/IV/HK-2011, 11 April 2011 dengan status BLUD Bertahap. Seiring dengan peningkatan volume aktivitas dan kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Puri Husada, maka pada tahun 2012 ditetapkan menjadi BLUD Penuh berdasarkan SK Bupati Indragiri Hilir No 387/VIII/HK-2012, 15 Agustus 2012 tentang Penetapan Status Penuh Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Rumah Sakit Umum Daerah Puri Husada telah mendapat sertifikat akreditasi bersyarat tingkat dasar, tertanggal 9 Desember 2011. Saat ini RSUD Puri Husada terus berbenah menuju Tipe B.

Hasil Penelitian

Pembinaan pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik di RSUD Puri Husada Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir dapat digambarkan dari beberapa aspek, antara lain : 1) pemberian orientasi umum, 2)

mensosialisasikan petunjuk teknis, 3) memberikan kesempatan peningkatan kemampuan kepada pegawai, 4) mengikutsertakan pegawai dalam bimbingan teknis dan pendidikan dan latihan, 5) proses promosi, lateral, dan mutasi.

Pemberian Orientasi Umum

Proses pemberian orientasi di RSUD Puri Husada Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir dimulai dari perkenalan antara pegawai dengan pegawai lain, pegawai dengan pimpinan, lalu dilakukan pemahaman akan struktur organisasi, masalah-masalah organisasional, hak dan kewajiban pegawai, sampai dengan pemahaman akan tugas pokok dan fungsi. Pemberian orientasi umum lebih terlihat pada penjelasan tentang hak dan kewajiban pegawai serta pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi. Proses orientasi merupakan bentuk proses pelimpahan wewenang dari pimpinan kepada pegawai. Dalam pelimpahan wewenang, didalamnya terjadi proses komunikasi dan koordinasi.

Berikut ini hasil wawancara tentang pemberian orientasi umum yang diungkapkan oleh Direktur RSUD Puri Husada Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir, sebagai berikut : Komunikasi dan koordinasi tentang tugas dan pekerjaan secara struktural. Tapi juga tidak menutup kemungkinan, saya melakukan panggilan langsung kepada pegawai jika ada permasalahan khusus. Itu kalau tentang masalah, kalau tentang tugas biasanya kami melakukan evaluasi, kurangnya pelaksanaan kegiatan itu dimana, baru kami melakukan upaya pembinaan.

Pemberian orientasi umum oleh pimpinan tersebut ditegaskan juga pada kesempatan wawancara lainnya dengan Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian sebagai berikut: Pimpinan meluangkan waktunya untuk berada di kantor dan juga melakukan rapat rutin. Dengan adanya rapat tersebut, pegawai akan dapat menyampaikan apa saja

kesulitannya dalam melakukan pekerjaan sehingga pimpinan dapat mengevaluasi serta mencari jalan keluar dari permasalahan tersebut. Dengan adanya rapat itu dapat menghindari *misscommunication* antara pimpinan dan pegawainya serta adanya pembagian kerja/*job description* yang jelas.

Sedangkan untuk proses orientasi di Bidang Pelayanan Medis dan Penunjang Medis dijelaskan secara terperinci oleh Kepala Bidang Pelayanan Medis dan Penunjang Medis dalam suatu sesi wawancara sebagai berikut: Pemberian orientasi ini, karena semua pegawai sudah cukup lama bekerja disini, prosesnya cuma penjelasan tentang tupoksinya. Pegawai harus mengerjakan apa. Saya sampaikan kepada Kasie. Kemudian Kasie menyampaikan kepada pegawai yang diberi beban kerja. Beban kerja juga dibagi secara proporsional. Supaya maksimal.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan Medis dan Penunjang Medis tersebut, proses pemberian orientasi dilakukan dengan beberapa tahap. Langkah pertama yaitu memberikan penjelasan tentang tupoksi. Selanjutnya dijelaskan tentang mekanisme dan prosedur kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas di bidang secara komprehensif. Proses pembagian kerja dilakukan oleh kepala Bidang yang memberikan arahan kepada Kepala Seksi selanjutnya diteruskan kepada pegawai yang dilakukan secara struktural. Pembagian kerja juga dilakukan secara proporsional agar pemanfaatan waktu dapat dimaksimalkan. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan selalu berdasarkan pada Surat Keputusan berasal dari Bupati yang dijabarkan dalam Tupoksi.

Sedangkan di Bidang Pelayanan Keperawatan, menurut penjelasan Kepala Bidang Pelayanan Keperawatan sebagai berikut: Pembagian tugas itu memperhatikan kemampuan, kecermatan, dan ketepatan pegawai dalam menyelesaikan apa yang diberikan oleh

pimpinan, agar efektif efisien. Tidak kerja dua kali. Kemampuan pegawai di bidang pelayanan keperawatan merupakan kemampuan teknis. Sedangkan untuk Kasie juga harus punya kemampuan manajerial.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pelayanan Keperawatan, orientasi umum lebih mengarah pada pembagian tugas yang dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan, kecermatan, dan ketepatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Sehingga penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat secara efektif dan efisien. Berbagai kemampuan harus dikuasai oleh pegawai agar pegawai bisa dengan tepat menyelesaikan apa yang menjadi kewajibannya. Selain harus mampu menguasai kemampuan teknis, kemampuan manajerial juga harus dikuasai oleh Kepala Bidang dan Kepala Seksi. Untuk kemampuan teknis sudah seharusnya dikuasai oleh pegawai.

Mensosialisasikan Petunjuk Teknis

RSUD Puri Husada Tembilahan dalam melaksanakan suatu program kerja pasti berdasarkan pada suatu pedoman. Pedoman tersebut salah satunya dalam bentuk petunjuk teknis. Petunjuk teknis di RSUD Puri Husada Tembilahan berasal dari Pembina Teknis yaitu Kementerian Kesehatan dan pertimbangan Pemerintah Kabupaten Indragiri Hilir. Pertimbangan tersebut tentang kesesuaian antara program kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir dengan Juknis yang berasal dari Pembina Teknis Kementerian Kesehatan. Biasanya terjadi tumpang tindih, Juknis yang berasal dari Kementerian Kesehatan dengan program kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir. Maka dari itu, dilakukan sinkronisasi antara dua hal tersebut didalam sebuah rapat. Jika rapat tersebut sudah disetujui, akan dihasilkan suatu edaran Bupati yaitu Peraturan Bupati yang digunakan sebagai petunjuk teknis. Seperti yang diungkapkan oleh Direktur RSUD Puri Husada Tembilahan

Kabupaten Indragiri Hilir dalam wawancara mendalam, yaitu: Kami dalam menjalankan suatu program pasti berpedoman pada Juklak dan Juknis. Nah, disini kadang ada sedikit masalah. Adanya tumpang tindih antara Juknis yang berasal dari Kementerian Kesehatan dan Pemerintah Kabupaten. Disitulah ada proses sinkronisasi, supaya ada kesesuaian program kesehatan, terus nanti wujudnya berupa edaran Bupati, yang biasa kita gunakan sebagai pedoman.

Kepala Bidang Pelayanan Penunjang Non Medik mengungkapkan tentang petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis melalui wawancara bahwa setiap program atau kegiatan harus berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Hal ini dikarenakan monitoring dan pemeriksaan semakin ketat dan tertib. Proses pengarahan dan delegasi wewenang yang berkaitan dengan petunjuk teknis dilakukan melalui berbagai media. Media tersebut antara lain secara tertulis ataupun lisan. Jika hal-hal yang bersifat rumit, dilakukan *briefing* secara langsung. Mensosialisasikan juknis sampai ke tingkat pelaksana merupakan suatu tuntutan. Petunjuk teknis disosialisasikan melalui berbagai cara yaitu dengan mengadakan seminar dan *workshop*. Dalam pelaksanaan teknis suatu kegiatan, pedoman serta prosedur kerja dikomunikasikan kepada pihak intern. Hasil wawancara oleh Kepala Bidang Pelayanan Penunjang Non Medik, sebagai berikut: Setiap program atau kegiatan harus berpedoman pada petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis. Mengapa selalu seperti itu? Ya, Ini dikarenakan monitoring dan pemeriksaan semakin ketat dan tertib. Petunjuk teknis itu berasal dari sinkronisasi antara kebijakan pemerintah Kabupaten dengan Provinsi yang berasal dari pusat. Dan dihasilkan dalam suatu Keputusan Bupati yang nantinya akan turun ke Dinas Kesehatan sampai ke rumah sakit.

Menurut Kepala Seksi Pelayanan Penunjang Medis yang diwawancarai dalam suatu kesempatan juga

mengungkapkan hal yang sama dengan Direktur RSUD Puri Husada Tembilihan dan Kepala Bidang Pelayanan Penunjang Non Medik tentang petunjuk teknis, sebagaimana pernyataan sebagai berikut: Kami harus dan selalu berpedoman pada Juklak dan Juknis. Juklak dan Juknis yang sudah ada dikoordinasikan oleh Direktur RSUD dan tugas Saya mengkoordinasikan lebih lanjut kepada pegawai saya. Hingga akhirnya dalam pelaksanaan suatu program tidak melenceng dari aturan yang ada.

Memberikan Kesempatan Peningkatan Kemampuan Pegawai

Usaha peningkatan kompetensi pegawai di RSUD Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir sudah dilakukan melalui berbagai upaya. Hal ini dikarenakan tuntutan dan aturan yang harus disesuaikan dimana peningkatan kerja yang paling penting menurut Direktur RSUD Puri Husada Tembilihan yang diperoleh melalui wawancara, yaitu dengan menumbuhkan selalu semangat kerja dikarenakan RSUD Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang terbilang cukup besar. SKPD yang mengelola program kesehatan di Kabupaten Indragiri Hilir. Untuk meningkatkan semangat kerja pimpinan berupaya membangun komunikasi yang baik sehingga nantinya dalam pengenalan dan pendekatan pribadi akan terjalin suasana harmonis. Suasana harmonis tersebut bisa terjalin di dalam jam dinas maupun diluar jam dinas. Bahkan sering kali pekerjaan kantor dapat diselesaikan oleh pegawai diluar jam formal.

Berikut hasil wawancara dengan Direktur RSUD Puri Husada yang diwawancarai dalam suatu kesempatan, sebagai berikut: Peningkatan kompetensi pegawai itu harus selalu dilakukan. Kenapa harus selalu dilakukan ya karena ada aturan dan tuntutan yang harus selalu disesuaikan. RSUD Puri Husada Tembilihan Kabupaten Indragiri Hilir ini

salah satu SKPD yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Jadi harus menjaga semangat itu yang penting.

Menurut Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian RSUD Puri Husada yang berbicara tentang peningkatan kemampuan pegawai: Kesempatan apa saja yang dibuka untuk pegawai meningkatkan kompetensinya ada bermacam-macam. Biasanya Kami mengirimkan pegawai untuk mengikuti rapat koordinasi baik secara internal maupun eksternal. Eksternal itu ya lintas sektoral, atau Provinsi. Nah, kalau mau meningkatkan diri secara akademis, misalnya penambahan gelar atau sekolah lagi, Kami tidak melarang. Cuma ya gitu, harus tetap melaksanakan kewajibannya. Berbicara tentang pembinaan karir yang berjalan, kalau Saya lebih ke usaha melakukan kedekatan pribadi tanpa membedakan pegawai.

Rapat koordinasi dan konsultasi merupakan salah satu upaya peningkatan kemampuan pegawai yang sering dilakukan di RSUD Puri Husada Tembilahan Kabupaten Indragiri Hilir. Berikut ditegaskan oleh Kepala Bidang Pelayanan Medis dan Penunjang Medis dalam suatu sesi wawancara, sebagai berikut: Kadangkala kita melakukan rapat di luar kota atau luar daerah. Kan perlu juga untuk menambah pengetahuan sama ketrampilan dengan orang di luar lingkup RSUD Puri Husada. Nah, dalam pelaksanaan rapat di luar ini jangan terlalu sering dilakukan dengan orang yang sama. Masalah dana itu jelas butuh banyak, makanya kami dikirim secara bergantian.

Beberapa pihak yang berperan dalam peningkatan pengembangan pegawai antara lain pihak Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Peningkatan kompetensi tetap diperlukan dengan memberi motivasi untuk belajar serta berlatih tentang informasi baru dalam peningkatan perkembangan teknologi informasi. Pernyataan tersebut diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Pengendalian dalam

suatu sesi wawancara, sebagai berikut: Peningkatan kemampuan pegawai harus selalu dilakukan. Upaya-upaya ini agar memperkuat dan mendorong pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Bentuknya ya seperti mengirim pegawai untuk rapat koordinasi, *In House Training*, atau diklat yang diselenggarakan BKD. Motivasi yang penting, agar pegawai mau untuk belajar dan berlatih apalagi untuk perkembangan teknologi informasi. Saya rasa hal itu penting.

Bimbingan Teknis (Bimtek) dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Salah satu upaya peningkatan kemampuan dan kompetensi pegawai di RSUD Puri Husada Tembilahan ditempuh melalui bimbingan teknis dan diklat. Upaya yang dilakukan dengan mengikutsertakan atau mengirim pegawai untuk mengikuti diklat atau kursus. Hal ini bertujuan untuk membekali pegawai dengan kompetensi yang harus dikuasai agar penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Kesempatan diberikan jika ada program yang relevan dengan tugas pokok dan fungsi bidang pekerjaan. Program diklat atau bimbingan teknis yang ditawarkan biasanya berasal dari pihak eksternal antara lain Dinas Kesehatan Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, Perguruan Tinggi dan pihak yang terkait.

Bimbingan teknis dan Diklat dilakukan setiap waktu jika adanya pendanaan dan kesempatan. Pelaksanaan berbagai kesempatan bimbingan teknis dan diklat pegawai bertempat di tempat yang ditentukan oleh penyelenggara. Program dilaksanakan mulai bulan Januari sampai dengan Desember. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dalam suatu kesempatan wawancara, yaitu, Diklat dan Bimbingan teknis itu dilakukan kalau ada kerja sama dengan pihak eksternal. Rentang waktunya ya dari Januari sampai Desember kalau ada kesempatan dan

dana. Dan yang relevan dengan tupoksi pastinya.

Untuk di berbagai bidang yaitu Bidang Pelayanan Keperawatan, Bidang Pelayanan Medis dan Penunjang Medis, Bidang Pelayanan Penunjang Non Medik, kesempatan pegawai mengikuti diklat ataupun bimbingan teknis jika ada pihak yang bekerja sama. Kesempatan mengikuti diklat misalkan Diklat Pengadaan Barang dan Jasa, Diklat Keuangan, dan lainnya. Usaha peningkatan kompetensi pegawai di bidang teknologi juga merupakan hal yang penting. Untuk itulah diklat yang sering diikuti oleh pegawai antara lain pelatihan ICT, *programer*, maupun yang berbasis *web*.

Proses Promosi, Laternal, dan Mutasi

Proses promosi, laternal, dan mutasi pegawai di RSUD Puri Husada Tembilahan dilakukan berdasarkan pada berbagai indikator yaitu, dasar pertimbangan, peta jabatan, penilaian kinerja pegawai dan standar kompetensi, ramalan-ramalan lowongan, serta tenggang waktu. Di RSUD Puri Husada Tembilahan, dasar pertimbangan dilakukan laternal, promosi, dan mutasi yaitu masa kerja yang diikuti kemampuan atau kompetensi. Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Kenaikan Pangkat dan Jabatan) merupakan tim yang akan melakukan penilaian dan pertimbangan bahwa pegawai memenuhi syarat untuk dipromosikan.

Dasar pertimbangan yang lain yaitu pertimbangan senioritas yang diikuti oleh kemampuan (*skill*) dan pertimbangan khusus lainnya. Proses pengukuran prestasi kerja atau kinerja pegawai dilakukan dengan penilaian kinerja yang tertuang dalam SKP. Secara garis besar, syaratnya yaitu kompetensi perseorangan yang menurut Direktur RSUD Puri Husada Tembilahan ungkapkan melalui wawancara, sebagai berikut: Semangat itu penting. Agar bersedia dulu, baru saya tuntutan dengan kemampuannya. Kalau sudah semangat dan kemampuannya

bagus, kami baru bisa menilai. Kalau sudah semangat nanti kan kelihatan kinerjanya bagaimana. Kemudian ada Tim BAPERJAKAT yang akan menilai. Pertimbangannya ya senioritas yang diikuti kemampuan.

Kasi Pelayanan Penunjang Medis juga mengungkapkan proses promosi dalam suatu sesi wawancara, sebagaimana pernyataan sebagai berikut: Pelaksanaan penilaian terhadap pegawai dilakukan oleh atasan langsung. Pak Saut Pakpaham sebagai atasan tertinggi di RSUD Puri Husada ini mengawasi para Kabid dan Kasi. Ya, kami-kami inilah sebagai Kasi yang diawasi pimpinan. Kasi tidak hanya diawasi saja namun juga mengawasi pegawai-pegawai yang ada di bawah kami. Dengan mengawasi pegawai, kami juga bisa menilai kinerjanya. Apakah dia bekerja dengan baik atau bekerja seenaknya sendiri.

Menurut Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang diwawancarai dalam suatu kesempatan, tentang proses promosi, laternal, dan mutasi mengungkapkan bahwa proses tersebut dengan berbagai pertimbangan. Promosi dipandang jika seorang pegawai mampu atau cakap dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu program. Hasil wawancara kepada Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, mengungkapkan bahwa dasar pertimbangan yang digunakan yaitu: Untuk proses promosi, mempertimbangkan beberapa aspek. Antara lain, SDM seseorang pegawai baik, dedikasi tinggi, loyalitas tinggi, terus kecakapan juga dipertimbangkan.

Sedangkan pada Bidang Pelayanan Keperawatan, Kepala Bidang Pelayanan Keperawatan mengungkapkan bahwa proses pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dipertimbangkan dengan cara melihat kinerja pegawai ketika tugas yang diberikan dapat diselesaikan secara baik dan tepat dihadapkan dengan tenggang waktu yang diberikan.

Kepala Sub Bagian Kepegawaian mengungkapkan bahwa pengukuran

prestasi atau kinerja pegawai dengan mempertimbangkan berbagai aspek antara lain: kedisiplinan pegawai, tanggung jawab pekerjaan dan output pekerjaan yang dihasilkan.

Sedangkan untuk proses promosi, lateral, dan mutasi dilakukan dengan mengajukan pengusulan ke Bupati c/q Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sesuai dengan formasi yang ada. Dasar pertimbangan yang digunakan antara lain: kinerja, kedisiplinan, kecakapan dan loyalitas.

Pembahasan

Pemberian Orientasi Umum

Hasil penelitian menggambarkan proses orientasi oleh pimpinan di RSUD Puri Husada Tembilahan mencakup berbagai hal mulai dari pengenalan masalah organisasional. Semua yang berhubungan dengan organisasi tertulis di berbagai media seperti Visi, Misi, strategi, sampai kebijakan hingga program, sasaran, dan indikator kinerja yang tercantum dalam dokumen yang berhubungan dengan profil RSUD Puri Husada Tembilahan, Renstra, LAKIP dan lain-lain. Hal ini bertujuan untuk memberikan pedoman bagi seluruh pegawai bahwa RSUD Puri Husada Tembilahan memiliki tujuan yang harus dicapai dan ditempuh dengan berbagai program dan prosedur kerja.

Sedangkan untuk pembagian tugas dan tanggung jawab diatur secara jelas dalam Peraturan Bupati Indragiri Hilir tentang Organisasi dan Tata Kerja. Struktur organisasi dan Tugas pokok dan fungsi pegawai yang tertulis dalam bentuk edaran Bupati. Peraturan Bupati Tentang Organisasi dan Tata Kerja menjadi pedoman pelaksanaan program di RSUD Puri Husada Tembilahan. Peraturan disiplin antara lain dengan menggunakan seragam yang ditentukan, datang tepat waktu, pulang tepat waktu sesuai dengan jam kerja, dan lain-lain.

Mensosialisasikan Petunjuk Teknis

Berdasarkan hasil penelitian di RSUD Puri Husada Tembilahan, dalam melaksanakan suatu program pasti berdasarkan pada pedoman. Pedoman tersebut

salah satunya adalah petunjuk teknis. Petunjuk teknis berasal dari Pembina Teknis

dalam hal ini yaitu Kementerian Kesehatan dan kesesuaian program kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Indragiri Hilir. Dilakukan pertimbangan tentang kesesuaian antara program kerja dengan petunjuk teknis yang berasal dari pemerintah pusat (Kemenkes). Jika sudah dilakukan sinkronisasi antara dua hal tersebut akan dihasilkan suatu edaran Bupati yaitu Peraturan Bupati atau surat edaran Bupati yang digunakan sebagai petunjuk teknis. Peraturan Bupati sebagai pedoman prosedur kerja dalam pelaksanaan program di RSUD Puri Husada Tembilahan. Petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan dibuat oleh para *stakeholder* yang terkait.

Adanya petunjuk teknis ini merupakan salah satu upaya pimpinan dalam melakukan pembinaan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman Penyusunan Dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal dengan maksud agar otonomi daerah dapat dilaksanakan sejalan dengan tujuan yang hendak dicapai, pemerintah wajib melakukan pembinaan dan pengawasan berupa pemberian pedoman, standar, arahan, bimbingan, pelatihan, supervisi, pengendalian, koordinasi, monitoring dan evaluasi. Hal ini dimaksudkan agar kinerja penyelenggaraan pemerintahan daerah tetap sejalan dengan tujuan nasional dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pada pasal 14 yang menyebutkan tentang pembinaan yaitu pimpinan lembaga melakukan pembinaan berupa fasilitasi, pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan atau bantuan teknis lainnya.

Setelah proses perumusan juknis oleh para *stakeholder* telah mencapai suatu hasil, hasilnya yang berupa petunjuk teknis berupa edaran Bupati dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang bersangkutan secara dua arah. Dalam mengkomunikasikan berbagai petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis dibuka jalur komunikasi di berbagai media. Membuka jalur komunikasi diharapkan mempermudah pegawai menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu upaya pimpinan dengan dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti *meeting* rutin.

Memberikan Kesempatan Peningkatan Kemampuan Pegawai

Hasil penelitian di RSUD Puri Husada Tembilahan mengenai kesempatan peningkatan kemampuan dengan berbagai cara, salah satunya dengan pimpinan memberikan kesempatan peningkatan akademis bagi pegawai (penambahan gelar atau studi lanjut). Kebebasan peningkatan akademis pegawai dengan syarat tidak mengganggu kinerja pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Banyak pegawai di RSUD Puri Husada Tembilahan yang menyelesaikan ke jenjang pendidikan sampai S2. Dalam hal penambahan gelar atau studi lanjut, pimpinan di RSUD Puri Husada Tembilahan memberikan kesempatan kepada pegawai secara bebas tetapi tetap bertanggung jawab. Selain itu, pimpinan memberi keleluasaan atau kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti kursus-kursus yang mendukung bagi kemampuan pegawai agar lebih optimal dalam melaksanakan segala pekerjaan. Hal tersebut diharapkan mampu menunjang dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.

Berbagai upaya kesempatan peningkatan kemampuan pegawai yang dilakukan pimpinan di RSUD Puri Husada Tembilahan senada dengan

pendapat yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996) tentang pengembangan karir dapat dilakukan secara individual maupun secara organisasional. Hal tersebut dijelaskan lebih lanjut yaitu, secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka meniti karir lebih lanjut.

Bimbingan Teknis (Bimtek) dan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Hasil penelitian di RSUD Puri Husada Tembilahan mengenai pelaksanaan Bimbingan teknis dan Diklat pegawai yaitu Diklat Prajabatan yang dilakukan di Dinas Kesehatan Provinsi. Diklat lainnya yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi pegawai seperti Diklat Pengadaan Sarpras, Diklat Keuangan, Diklat Kepegawaian, Diklat yang berhubungan tentang IT dan Diklat yang berhubungan dengan kemampuan teknis lainnya. Diklat teknis dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis yang mendukung pelaksanaan tugas jabatan.

Upaya yang dilakukan dengan mengikutsertakan atau mengirim pegawai untuk mengikuti diklat atau kursus dengan tujuan membekali pegawai dengan kompetensi yang harus dikuasai agar penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Tujuan RSUD Puri Husada Tembilahan seperti yang diungkapkan oleh Susilo Martoyo (1996) mengemukakan tentang manfaat pengembangan karir, antara lain meningkatnya kemampuan karyawan, dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkatkan kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.

Proses Promosi, Laternal, dan Mutasi

Proses promosi di RSUD Puri Husada Tembilahan didasarkan pada penilaian oleh Tim BAPERJAKAT (Badan Pertimbangan Kenaikan Pangkat dan

Jabatan) yang akan melakukan penilaian dan pertimbangan pegawai memenuhi syarat untuk dipromosikan. Lalu setelah melakukan penilaian kemudian mengajukan kepada Direktur RSUD Puri Husada Tembilahan dan selanjutnya pengusulan ke Bupati c/q Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sesuai dengan formasi yang ada.

Dasar pertimbangan promosi pegawai di RSUD Puri Husada Tembilahan yaitu mempertimbangkan senioritas (masa kerja) baru diikuti oleh kemampuan (*skill*) dan pertimbangan khusus lainnya. Untuk dapat dilakukan penilaian dengan baik, maka setiap pegawai yang hendak mengikuti seleksi pengisian jabatan struktural; harus mengisi formulir daftar riwayat hidup, riwayat jabatan, riwayat kepangkatan, pendidikan (pendidikan umum, pendidikan dan pelatihan penjenjangan, pendidikan dan latihan teknis/fungsional, pendidikan lainnya), tanda jasa/kehormatan, sasaran kinerja pegawai, pengalaman penempatan.

Proses promosi di RSUD Puri Husada Tembilahan sesuai dengan pembahasan mengenai promosi yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996) dimana suatu promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi haruslah mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seobyektif mungkin. Umumnya, ada dua dasar untuk mempromosikan seseorang, yakni kecakapan kerja dan senioritas. Pemilihan dan penilaian yang obyektif seharusnya menjadi merupakan bagian penting dalam menjaring pegawai yang kualifikasinya sesuai dengan kebutuhan jabatan.

SIMPULAN

1) Pemberian orientasi umum berupa pemahaman tupoksi pegawai dan pengarahan oleh pimpinan tentang berbagai hal mulai dari pengenalan masalah organisasional sampai dengan program, sasaran, dan indikator kinerja.

- 2) Mensosialisasikan petunjuk teknis hingga ke tingkat pelaksana sehingga ada kesesuaian antara program kerja dengan petunjuk teknis yang berasal dari pemerintah pusat.
- 3) Memberikan kesempatan peningkatan kemampuan pegawai melalui studi lanjut dan pengambilan kursus yang mendukung bagi kemampuan pegawai agar lebih optimal dalam melaksanakan segala pekerjaan.
- 4) Mengikutsertakan pegawai di dalam bimtek dan diklat yang relevan dengan tupoksi Diklat teknis dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan teknis yang mendukung pelaksanaan tugas jabatan.
- 5) Promosi, mutasi, ataupun lateral jabatan dipengaruhi oleh penilaian terhadap kinerja pegawai. Proses pengukuran prestasi atau kinerja pegawai dengan cara melihat kinerja pegawai ketika tugas yang diberikan dapat diselesaikan secara baik dan tepat dihadapkan dengan tenggang waktu yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonimus, Undang - undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang *Pemerintahan Daerah*. Lima Bintang. Surabaya
- Effendi, Sofyan, 1999. *Pelayanan Publik, Pemerataan dan Administrasi Negara Baru*, Yogyakarta, P3K UGM.
- Hasibuan, Malayu sp, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hughes. 1994 *Managing Productivity on Organization*. A Protical. People Oriented Presfektive. Singapore. Mc.Grow Hill Book.Co.
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. PT. BPFE. Yogyakarta.
- Keban, T Yarimias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*.

- Konsep, Teori, dan Isu. Gava Media. Yogyakarta.
- Kencana, Syafiie Inu, *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*. Bumi Aksara, Bandung, 2003.
- Kumorotomo, Wahyudi.1999. *Etika Administrasi Negara*. Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Mangkunegara. Anwar Prabu. 2000. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Refika Aditama.
- Manulang, 1996, *Manajemen Tenaga Kerja*, Karya Darma IIP, Jakarta
- Nawawi, Hadari, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja Dilingkungan Perusahaan dan Industri*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2006
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Makasar; Alfabeta Bandung.
- Pegawai Negeri terhadap Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kapegawaian.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 9 Tahun 2003
- _____, Kepmenpan Nomor 25/M.PAN/2/2004 tentang *Pedoman Pelayanan Prima*. Jakarta.
- _____, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.
- _____. *Beberapa Aspek Kebijakan Birokrasi*. Media Widya Mandala, Yogyakarta.
- _____.2003, *Kesadaran Disiplin Bagi Setiap Pegawai Negeri Sipil dalam Bekerja*.
- _____, Undang - undang Nomor 25 Tahun 2008 tentang *Pelayanan Umum*. Indonesia. Jakarta.
- Plifo. B. Edwin. 1994. *Manajemen Personalia*. Diterjemahkan Moh. Masud. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta.
- PP No. 10 tahun 1979 dan surat edaran kepala BAKN No. 02/SE/1980 tanggal 11 Februari tentang daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan mengenai pokok-pokok yang berhubungan dengan tata cara pelaksanaan pekerjaan.
- PP No. 30 tahun 1980 tentang disiplin pegawai negeri (penggunaan waktu kerja dalam pelaksanaan tugasnya).
- PP No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Dalam Melaksanakan Pekerjaan.
- Ripley, R.B. and Franklin. 1973. *Congress, The Bureaucracy and Public Policy*. Home wood II. Dorsey Press.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategik: Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*, Grasindo, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001. B. Edwin. 1984. *Manajemen Personalia*. Diterjemahkan Moh. Masud. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta.
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta. 2009
- Sinungan Muchdarsyah, 1995, *Hal-hal yang mempengaruhi kinerja pegawai*. Yogyakarta. Graham
- Sugyono. *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung, 2003.
- Sutrisno, Edi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, KENCANA PRENADA MEDIA GROUP, Jakarta, 2010.
- Thoha, Miftah,2003, *Birokrasi Politik*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Thohah, Miftah. *Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2008
- Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999, Pegawai negeri sipil pusat dan pegawai negeri sipil daerah.