

Kk
TKA 03/03
Sup
u.

TESIS

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA BAPELKES
BERDASARKAN
ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENDAHNYA
FUNGSI UNIT PELAKSANA PELATIHAN**



Oleh :

**SUPENO
NIM . 099913540 M**

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2002**

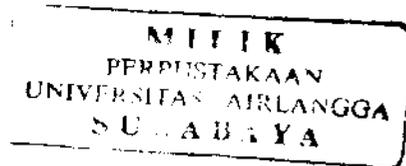
**UPAYA PENINGKATAN KINERJA BAPELKES
BERDASARKAN
ANALISIS FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RENDAHNYA
FUNGSI UNIT PELAKSANA PELATIHAN**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh :

**SUPENO
NIM . 099913540 M**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2002**

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 7 DESEMBER 2001

Oleh:

Pembimbing Ketua,



Dr. S. Supriyanto, dr., MS
NIP. 130675544

Pembimbing,



Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg., MS
NIP. 131871470

Telah diuji pada

Tanggal 27 Desember 2001

PANITIA PENGUJI TESIS

- Ketua : Drs. M. Bagus Qomarudin, MSc
- Anggota : 1. Dr. S. Supriyanto, dr., MS
2. Dr. Nyoman Anita Damayanti, drg., MS
3. Dra. Ec. Thinni Nurul Rochmah, M.Kes
4. dr. Endang Soesetyowati, MPH
5. Drs. Soebakit, MQIH

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis sampaikan kehadiran Allah Yang Maha Pemurah, Pengasih lagi Penyayang atas segala rahmat dan karuniaNya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Penulisan tesis ini tidak mungkin dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga, kepada yang terhormat:

1. Dr. Stefanus Supriyanto,dr.,MS., selaku Pembimbing Ketua,
2. Dr. Nyoman Anita Damayanti,drg., MS., selaku Pembimbing,

yang dengan sabar telah memberikan pengarahan kepada penulis, sehingga proses penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan.

Pada kesempatan ini pula, penulis juga menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya dan mendalam, kepada yang terhormat:

1. Rektor Universitas Airlangga Surabaya, yang telah memberi fasilitas kepada penulis selama mengikuti pendidikan sampai selesai.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, beserta seluruh Staf dan pengajar, atas kesempatan, bimbingan dan pelayanan yang diberikan kepada penulis selama mengikuti pendidikan sampai selesai.
3. Ketua Program Studi, Administrasi dan Kebijakan Kesehatan dan Ketua Minat Studi Manajemen Kesehatan, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, beserta staf sekretariat, atas bimbingan, bantuan dan pelayanan selama penulis mengikuti pendidikan sampai selesai..

4. Kepala Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur, melalui Kepala Bapelkes Mumajati Lawang, yang telah memberi kesempatan kepada penulis mengikuti pendidikan, bantuan pembiayaan dan ijin melaksanakan penelitian.
5. Ratna Dwi Wulandari, SKM., M.Kes, selaku instruktur penyusunan tesis ini yang telah banyak memberikan masukan selama proses penulisan tesis sampai selesai.
6. dr. Endang Soesetyowati, MPH dan Drs. Soebakir, MQIH, yang telah banyak memberikan bantuan dan masukan selama proses penulisan tesis sampai selesai.
7. Pimpinan beserta seluruh staf dan widyaiswara Bapelkes Mumajati, khususnya Saudara Khulbizzabidi, SKM yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini.
8. Seluruh rekan-rekan minat studi MMK Angkatan 1999, baik reguler maupun ekstensi atas kerjasama selama proses pendidikan di Program Pascasarjana ini.

Kepada semua pihak yang tidak dapat Saya sebut satu per satu, Saya sampaikan terima kasih, semoga Allah Yang Maha Kuasa, selalu melimpahkan karunia kepada hambaNya, yang dengan hati tulus sudah membantu penulis.

Akhirnya, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga secara khusus kepada Ibunda, Istri dan anak-anak tercinta, atas doa dan dorongan semangat untuk dapat menyelesaikan pendidikan ini. Semoga Allah Yang Maha Kuasa, selalu memberikan bimbingan dan petunjukNya kepada kita semua, Amin.

Penulis,

RINGKASAN

Kebijakan pemerintah seperti diatur dalam Undang-Undang nomor 22 tahun 1999 menetapkan adanya perubahan sistem penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Pemerintahan di daerah harus mampu menyelenggarakan pemerintahannya sendiri termasuk dalam penyediaan, dan pengembangan SDM nya.

Kehadiran Bapelkes yang mempunyai tugas pokok dalam pengembangan SDM kesehatan, bagi dinas kesehatan Propinsi merupakan bentuk, pelimpahan tugas dari pusat untuk dapat lebih intensif dalam membina SDM kesehatan di Jawa Timur.

Peran dan fungsi Bapelkes sebagai unit pelaksana pelatihan, saat ini masih kurang karena berbagai kendala diantaranya, menyangkut kejelasan visi dan misi, karakteristik organisasi, sumber daya tenaga yang dimiliki dan faktor lingkungan.

Penelitian ini merupakan penelitian *eksploratif* dengan menggunakan pendekatan *cross sectional* yaitu mengadakan survey pelaksanaan program kegiatan pelatihan baik secara individu maupun kelompok atau organisasi.

Lingkup penelitian meliputi penilaian pimpinan terhadap kinerja organisasi, kesesuaian visi dan misi, upaya membangun kemitraan kerja dengan unit lain di luar Bapelkes. Penilaian responden terhadap kemampuan SDM dalam bidang diklat, motivasi kerja, komitmen petugas dan pemberdayaan SDM. Penilaian pelanggan terhadap mutu layanan, sarana dan prasarana, kesediaan untuk bekerjasama dalam pemanfaatan sumber daya yang ada di Bapelkes.

Hasil penelitian, menunjukkan 5 isu strategis yang memerlukan penanganan secara serius untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kelima isu strategis tersebut meliputi, tidak sesuainya rumusan visi dan misi yang ada, komitmen petugas yang

masih kurang, kemampuan SDM dalam bidang diklat yang masih kurang dan pemberdayaan SDM yang belum dapat dilaksanakan secara optimal. Selanjutnya dilakukan fokus grup diskusi (FGD), dengan nara sumber wakil dari responden, pejabat dari dinas terkait yang mempunyai pengalaman dalam bidang yang sama. Hasil diskusi merupakan tambahan informasi berupa pokok pikiran dalam rangka menyusun upaya yang perlu dilakukan pihak manajemen, untuk peningkatan prestasi kerja tenaga dan organisasi. Prestasi kerja organisasi Bapelkes sangat dipengaruhi oleh kemampuan SDM yang dimiliki, baik secara teknis maupun secara administratif karena sebagai sumber daya dan pendorong kegiatan organisasi diklat.

Berdasarkan hasil analisis, untuk peningkatan prestasi kerja organisasi, perlu pemahaman yang mendasar, pentingnya komitmen dari pimpinan untuk selalu melaksanakan tugas sesuai tujuan yang sudah ditetapkan. Pimpinan adalah panutan, apa yang dikerjakan akan menjadi contoh bagi bawahannya, dan apa yang dilaksanakan akan memotivasi petugas untuk bekerja sesuai tujuan, meningkatkan komitmen petugas untuk selalu bekerja sesuai dengan arah yang sudah ditentukan.

Pokok-pokok pikiran yang perlu dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi Bapelkes antara lain, perlu meninjau dan menetapkan kembali rumusan visi dan misi sesuai tugas pokok organisasi. Meningkatkan jumlah dan kemampuan tenaga fungsional, melakukan manajemen secara obyektif untuk meningkatkan motivasi. Membangun komitmen petugas yang diawali dari pimpinannya, meningkatkan pemberdayaan SDM yang ada dengan membangun kepercayaan baik di dalam lingkungan organisasi maupun dengan pelanggan. Selalu menjaga mutu pelayanan, membangun kemitraan dengan pelanggan dan meningkatkan kondisi fisik lingkungan kerja organisasi dengan baik.

ABSTRACT

This study was explorative research with cross sectional approach. Generally it explained the organization working description of organizer unit of training and education program and analysis toward the variable that influenced the lower function of them.

The study was held on Bapelkes Murnajati Lawang as organizer unit of training and education program in East Java. The number of sample was 78 people consisted of management group of Bapelkes and customer group. Bapelkes Management included all structural official or leader amount 3 people, all functional staff or widyaiswara amount 10 people and all administration staff that communicate directly with administration service or training technique amount 15 people. Customer group was the leader or manager of health program and health institution in East Java that often cooperated with Bapelkes in training activity amount 50 people.

The purpose of the study was to analyze the appropriateness of organization vision and mission, official commitment, medium and infrastructure, physical condition of work environment, human resource ability, and work partnership. While the final result was as material of arranging effort formulation in improving the work Bapelkes as organizer unit of training and education.

The instrument of this study used closed and opened questioner, beside indept interview with respondent.

The result of the study showed that most of respondent's opinion toward providing medium and infrastructure, physical condition of work environment and quality of official service Bapelkes were enough good. While toward organization vision and mission was unsuitable, the less of official commitment (66,7%), the less of human resource ability (>65%), the low of work motivation (66,7%), the less of human resource enforcement (>60%), and the low of organization working. Customer, perception toward the resources of Bapelkes was unsuitable, the less of evaluating about the need and only (36%) customer which disposed to cooperate. Work partnership, (>70%) customers mentioned the readiness to make the networking.

From the result of study can be concluded that to improve organization working of Bapelkes, as well as its main duty and function to be organizer unit of training and education, it is necessary to correct the organization vision and mission as soon as possible, to improve the official commitment. It needs human resource enforcement for improving work ability and motivation. In the effort of enforcing the human resource, it needs to cooperate with other institution out of Bapelkes as the plan of building work partnership.

Keywords: Health Training Organization Centre (Bapelkes), Performance Appraisal, Networking.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan.....	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar.....	iii
Pengesahan	iv
Penetapan Panitia Ujian	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan	viii
Abstrak	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Rumusan Masalah	12
1.4 Tujuan Penelitian	13
1.5 Manfaat Penelitian	14
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Visi dan Misi	17
2.2 Tugas Pokok, Fungsi Bapelkes dan Tugas Pokok Widyaiswara.....	24
2.3 Komitmen	25
2.4 Mutu Layanan	28
2.5 Kinerja	31
2.6 Kemitraan Kerja	41
2.7 Sumber Daya Manusia (SDM)	44
2.8 Motivasi	45
2.9 Fokus Grup Diskusi (FGD)	47
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN	49
3.1 Kerangka Konseptual	49
BAB 4 METODE PENELITIAN.....	52
4.1 Rancangan Penelitian	52
4.2 Populasi dan Sampel Penelitian	52
4.3 Lokasi dan Waktu	52
4.4 Kerangka Operasional Penelitian	53
4.5 Variabel Penelitian	53

4.6	Definisi Operasional dan Cara Pengukurannya	54
4.7	Instrumen Penelitian	57
4.8	Pengumpulan Data	58
4.9	Tehnik pengolahan dan Analisis Data	58
4.10	Jadwal Kegiatan Penelitian	59
BAB	5 HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	60
5.1	Gambaran Umum Bapelkes Murnajati	60
5.2	Deskripsi Responden	60
5.3	Karakteristik Responden	61
5.4	Deskripsi Hasil Penelitian	67
5.5	Fokus Grup Diskusi (FGD)	94
BAB	6 PEMBAHASAN	99
6.1	Kinerja Organisasi	99
6.2	Kesesuaian Visi dan Misi Organisasi	103
6.3	Kemampuan SDM dalam Bidang Diklat	106
6.4	Motivasi Kerja	110
6.5	Komitmen Petugas	113
6.6	Pemberdayaan SDM	116
6.7	Mutu Layanan	121
6.8	Kemitraan Kerja	123
6.9	Kondisi Fisik Lingkungan Kerja	125
6.10	Sarana dan Prasarana	127
6.11	Pelanggan	131
BAB	7 KESIMPULAN DAN SARAN	134
7.1	Kesimpulan	134
7.2	Saran	136
	Daftar Pustaka	140

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Studi Dokumentasi Tingkat Keterlibatan, Fungsi Bapelkes Murnajati, sebagai Unit Pelaksana Pelatihan, Periode Tahun 1997 sampai dengan 2000.....	4
Tabel 5.1 Distribusi dan Jumlah Responden Penelitian.....	61
Tabel 5.2 Distribusi Pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti Pimpinan di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	61
Tabel 5.3 Distribusi Tenaga Administrasi, menurut Tingkat Pendidikan Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	62
Tabel 5.4 Jenis Pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti Tenaga Administrasi Bapelkes Murnajati, sampai dengan Tahun 2001	62
Tabel 5.5 Distribusi Tenaga Fungsional menurut Tingkat Pendidikan, Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	63
Tabel 5.6 Distribusi Kompetensi yang dimiliki Tenaga Fungsional menurut Pendidikan, Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	63
Tabel 5.7 Jenis Pelatihan yang pernah diikuti Tenaga Fungsional Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	64
Tabel 5.8 Distribusi Unsur Pimpinan, Tenaga Administrasi dan Fungsional, menurut Umur di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	65
Tabel 5.9 Distribusi Unsur Pimpinan, Tenaga Administrasi dan Fungsional menurut Pangkan dan Golongan di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	66
Tabel 5.10 Distribusi Jumlah Pelanggan sebagai Responden Penelitian.....	66
Tabel 5.11 Data Kegiatan Pelatihan di Bapelkes Murnajati, pada Tahun 2000.....	67
Tabel 5.12 Penilaian Unsur Pimpinan terhadap Kinerja Organisasi Bapelkes Murnajati, Tahun 2000.....	68

Tabel 5.13	Distribusi Pemahaman Tenaga Administrasi terhadap Tugas Pokok, Kewajiban, dan Tanggung Jawabnya di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	69
Tabel 5.14	Distribusi Pemahaman Tenaga Administrasi terhadap Tugas Pokok dan fungsi Organisasi Bapelkes, dan Pemahaman Adanya Hubungan antara Tugas Pokoknya dengan Kinerja Organisasi di Bapelkes Murnajati, Tahun 2001.....	70
Tabel 5.15	Distribusi Pemahaman Tenaga Fungsional terhadap Tugas Pokok, Kewajiban, dan Tanggung jawabnya di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	70
Tabel 5.16	Distribuski Pemahaman Tenaga Fungsional terhadap Tugas Pokok dan fungsi Organisasi Bapelkes, dan Pemahaman Adanya Hubungan antara Tugas Pokoknya dengan Kinerja Organisasi di Bapelkes Murnajati, Tahun 2001.....	71
Tabel 5.17	Penilaian Efektifitas Tugas Pokok dan Fungsi yang diemban selalu tenaga fungsional di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	72
Tabel 5.18	Penilaian Pimpinan terhadap Kesesuaian Visi dengan Tugas Pokok Organisasi di Bapelkes Murnajati Tahun 2000.....	73
Tabel 5.19	Penilaian Pimpinan terhadap Kesesuaian Misi dengan Pelaksanaan kegiatan di Bapelkes Murnajati Tahun 2000.....	74
Tabel 5.20	Distribusi Pemahaman Tenaga Administrasi terhadap Visi dan Misi Organisasi Bapelkes Murnajati, Tahun 2001.....	74
Tabel 5.21	Distribusi Pemahaman Tenaga Fungsional terhadap Visi dan Misi Organisasi Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	75
Tabel 5.22	Distribusi Kemampuan Tenaga Administrasi dalam kegiatan Pelatihan yang diselenggarakan di Bapelkes Murnajati Tahun 2000.....	75
Tabel 5.23	Distribusi Kemampuan Tenaga Fungsional dalam kegiatan Teknis Pelatihan di Bapelkes Murnajati Tahun 2000.....	76
Tabel 5.24	Distribusi Penilaian Motivator Tenaga Administrasi dalam melaksanakan tugas pekerjaan di Baperlkes Murnajati Tahun 2001.....	77

Tabel 5.25	Distribusi Motivator Tenaga Fungsional dalam melaksanakan Tugas pekerjaan di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	78
Tabel 5.26	Distribusi Komitmen Tenaga Administrasi terhadap Kebijakan Organisasi di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	79
Tabel 5.27	Distribusi Komitmen Tenaga Fungsional terhadap Kebijakan Organisasi di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	80
Tabel 5.28	Distribusi Penilaian Pemberdayaan terhadap Tenaga Administrasi dalam Peningkatan Tugas Pokok dan Fungsinya Di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	81
Tabel 5.29	Distribusi Penilaian Pemberdayaan terhadap Tenaga Fungsional dalam Peningkatan Tugas Pokok dan Fungsinya Di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	82
Tabel 5.30	Distribusi Penilaian Pelanggan terhadap Mutu Layanan Petugas di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	84
Tabel 5.31	Pendapat Pelanggan tentang Program Kerja yang ditawarkan Bapelkes Murnajati untuk membangun Kemitraan Tahun 2001	87
Tabel 5.32	Distribusi Penilaian Responden terhadap Kondisi Fisik Kingkungan Kerja di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	88
Tabel 5.33	Distribusi Penilaian Pelanggan terhadap Sarana dan Prasarana Pelatihan yang di sediakan di Bapelkes Murnajati Tahun 2001	89
Tabel 5.34	Distribusi Kesiediaan Pelanggan untuk Bekerjasama dengan Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	90
Tabel 5.35	Distribusi Persepsi Kebutuhan Pelanggan terhadap Sumber Daya dan Kegiatan di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	91
Tabel 5.36	Penilaian Pelanggan terhadap Sumber Daya dan Program Pelatihan di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.....	92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi Bapelkes.....	6
Gambar 2.1 Unsur Strategi Yang Berhasil	15
Gambar 2.2 Konseptual Kerangka Kerja Diterminan Kinerja Organisasi....	16
Gambar 2.3 Hakikat Visi Organisasi	20
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	51
Gambar 4.1 Kerangka Operasional Penelitian	53

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Jadwal Kegiatan Penelitian	145
Lampiran 2 Laporan Hasil Pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD)	146
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....	161

BAB I

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Undang-Undang nomor 22 tahun 1999, telah menetapkan tentang perubahan penyelenggaraan pemerintahan di daerah antara lain; (a) susunan pemerintahan daerah terdiri dari Propinsi, Kabupaten dan Kota; (b) pemberian otonomi di daerah didasarkan pada kesiapan masing-masing daerah, tidak merupakan pemberian kewenangan dari pemerintah pusat; (c) otonomi diberikan seluas-luasnya dan nyata, yang artinya pemerintahan daerah harus mampu menyelenggarakan sendiri pemerintahan sepenuhnya.

Kebijakan ini membawa perubahan kewenangan daerah, untuk mengatur dan mengurus rumah tangga dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri. Didasarkan atas aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada. Kebijakan ini juga mengakibatkan perubahan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi tanggung jawab pemerintahan di daerah, termasuk tenaga kesehatan.

Balai Pelatihan Kesehatan (Bapelkes), sebagai unit pelaksana teknis pusat yang ada di daerah tidak bisa lepas dari kebijakan otonomi daerah. Kewenangan pengelolaan institusi sekarang diserahkan kepada Pemerintahan Daerah Propinsi, sehingga menjadi unit pelaksana teknis (UPT) Dinas Kesehatan Propinsi. Berbagai kegiatan pelatihan yang ada, sangat tergantung dari perencanaan dan kebutuhan serta tersedianya dana yang ada di daerah. Pelatihan pada hakekatnya adalah merupakan salah satu upaya untuk pengembangan tenaga sesuai dengan kebutuhannya.



Demikian juga dengan mendekatkan pelaksanaan kegiatan pelatihan di daerah, agar kegiatan benar-benar lebih terarah sesuai dengan kebutuhan yang ada. Peningkatan fungsi Bapelkes adalah dalam rangka mendukung pengembangan program pelatihan yang dibutuhkan. Hendaknya disadari bahwa langkah ini merupakan pola pengembangan dan sistem organisasi pada era otonomi daerah. Dimana kegiatan pokok organisasi tidak lagi ditentukan oleh program yang ditentukan dan diatur dari pusat, tetapi sepenuhnya kegiatan pelatihan diciptakan sesuai yang dibutuhkan daerah.

Mensikapi kondisi dan perubahan seperti ini, menurut Sedarmayanti (2000) agar organisasi Bapelkes tetap *survive* sesuai tugas pokok dan fungsinya, maka salah satu upaya yang perlu dilakukan berdasarkan pada orientasi strategis, yaitu dengan tetap memperhatikan kedudukan, tugas pokok dan fungsi organisasi. Mempersiapkan sejumlah tenaga teknis dan fungsional yang benar-benar mampu dan sesuai yang dikehendaki unit-unit pelaksana.

Beberapa alasan yang peneliti sampaikan tentang pemilihan Bapelkes sebagai lokasi penelitian; (a) selama empat tahun terakhir kinerja Bapelkes, dinilai dari sejumlah hasil kegiatan pelatihan yang dikelola sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai unit diklat mengalami penurunan; (b) adanya pelimpahan wewenang dari pusat ke daerah, terkait dengan kebijakan otonomi akan mengalami berbagai perubahan yang mendasar tentang sistem dan mekanisme kerja; (c) sebagai institusi diklat yang sudah siap dengan sarana dan prasarana yang dimiliki, keberadaannya perlu dipertahankan untuk dapat lebih berperan dalam membantu meningkatkan kemampuan daerah dalam menyelenggarakan pelatihan yang bermutu. Sehingga keberadaan organisasi Bapelkes dapat lebih berdaya guna.

Penelitian diawali dengan studi dokumentasi, untuk mengidentifikasi kinerja 26 organisasi Bapelkes di Indonesia. Data diambil dari Profil Pusdiklat dan Bapelkes tahun 1999, yang hasilnya secara lengkap dapat diinformasikan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 4 organisasi Bapelkes kinerjanya mencapai (>79%) artinya semua pelatihan, sudah melibatkan sumber daya dan tenaga Bapelkes. Misalnya: Bapelkes Gombang dan Salaman Jawa Tengah, Bengkulu serta Jantho di Aceh.
- 2) Sebanyak 22 organisasi Bapelkes kinerjanya rata-rata (<40%), disini Bapelkes hanya berfungsi sebagai tempat, satu diantaranya termasuk Bapelkes Murnajati.

Indikator lain sebagai alat ukur kinerja organisasi Bapelkes dapat dinilai dari:

- 1) Terjalinnnya hubungan kerjasama Bapelkes dengan pengelola program, artinya Bapelkes mampu melaksanakan tugas pokoknya dalam kegiatan pelatihan,
- 2) Tingkat keterlibatan sumber daya dan tenaga dalam kegiatan yang ada, artinya semua tenaga yang ada terlibat dan mampu bekerja sesuai tugas pokoknya.

Didalam pedoman, keterlibatan disebut kategori dan ada 5 kategori yang dipakai untuk mengukur keterlibatan sumber daya Bapelkes dalam pelatihan yaitu:

- a. Kategori 1, Bapelkes hanya dipakai sebagai penyewaan tempat pelatihan,
- b. Kategori 2, Bapelkes dipakai sebagai tempat dan terlibat panitia administrasi,
- c. Kategori 3, Bapelkes sebagai tempat, terlibat panitia administrasi dan teknis,
- d. Kategori 4, Bapelkes dipakai sebagai tempat, terlibat panitia administrasi, teknis dan tenaga fungsional sudah terlibat dalam program pelatihan dan melatih.
- e. Kategori 5, Bapelkes memerankan tugas pokok dan fungsinya sebagai unit pelaksana pelatihan (Pusdiklat, 1999)

Hasil pengumpulan data kegiatan Bapelkes Murnajati pada tahun 1997 sampai 2000, sesuai tujuan penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut:

4

Tabel 1.1 Studi dokumentasi tingkat keterlibatan fungsi Bapelkes Murnajati
Sebagai Unit Pelaksana Pelatihan
Periode Tahun 1997 sampai dengan 2000

No	Sumber Dana Kegiatan	Tingkat Keterlibatan Dalam Kegiatan Pelatihan																								
		1997					1998					1999					2000									
		jml	1	2	3	4	5	jml	1	2	3	4	5	jml	1	2	3	4	5	jml	1	2	3	4	5	
1	Rutin Bapelkes	7			1	6		12				12		3				3		2				2		
2	Proyek Diklat	9			2	7		11			6	5		6			2	2	2	2				2		
3	Proyek Inpres	28				28		21				21		16			1	15		2				2		
4	Peng. Program	28	28					42	37		1	4		76	53	12	9	2		32	32					
5	Swadana																			5				2	3	
6	Non Depkes							2				2		11	5				6	7	3			4		
7	Total	72	28	0	3	41	0	88	37	0	7	44	0	112	58	12	12	28	8	50	35	0	0	12	3	
8	Prosentase	100	38,9	0	4,2	56,9	0	100	42	0	8	50	0	100	57,8	10,7	10,7	25	1,8	100	70	0	0	24	6	

Sumber : Laporan Tribulan kegiatan Bapelkes Th 1997 - 2000

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa selama 4 tahun kegiatan organisasi Bapelkes sebagai unit pelaksana pelatihan, kecenderungannya menurun karena organisasi banyak berfungsi sebagai tempat pelatihan. Hal ini dapat dilihat pada tahun 1997 kategori 4 (56,9%), tahun 1998 kategori 4 menjadi (50%), tahun 1999 tinggal (25%) selanjutnya tahun 2000 tinggal (15,7%). Kegiatan pelatihan banyak dilakukan oleh para pengelola program kesehatan. Keterlibatan tenaga Bapelkes untuk dapat ambil bagian melaksanakan tugas pokok dan fungsinya menangani kegiatan pelatihan masih belum dapat dilaksanakan.

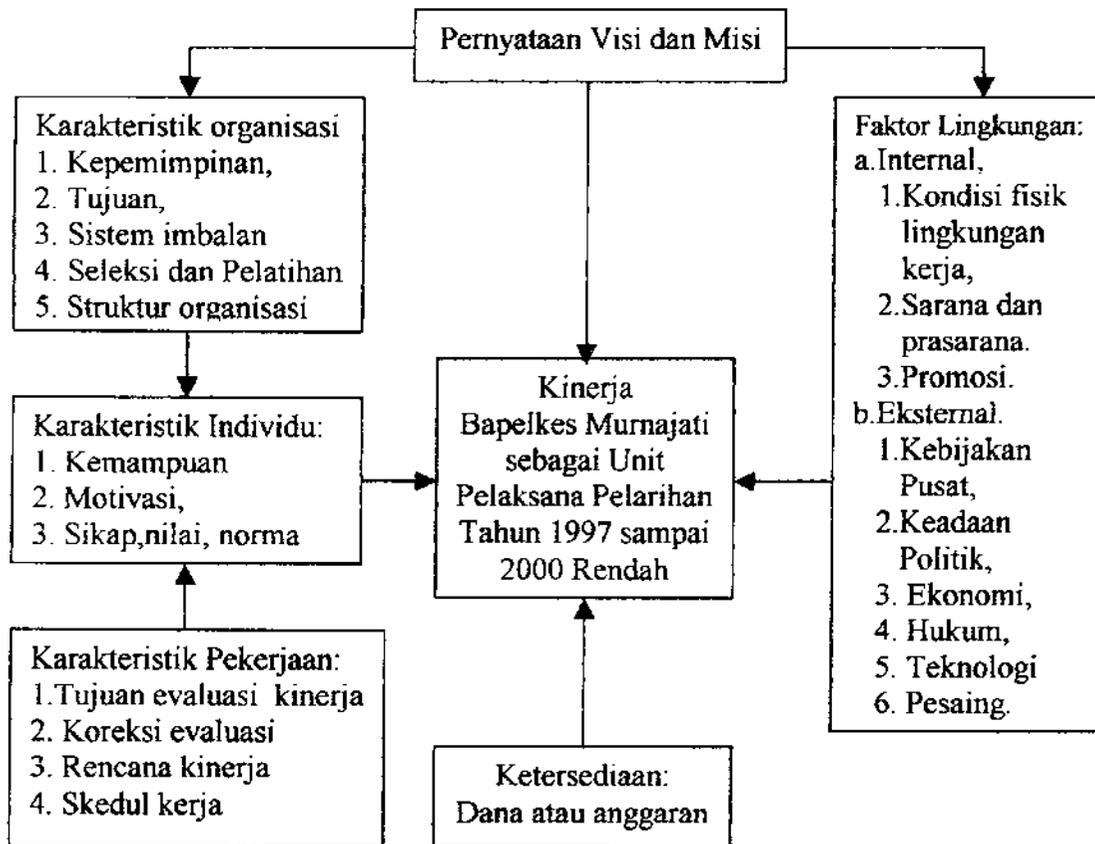
Pengelola program kesehatan yang memanfaatkan Bapelkes dari tahun 1997 sampai 2000, sebagian besar hanya sebatas memakai tempat untuk melaksanakan aktivitasnya dibidang pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan bagi tenaga kesehatan belum terintegrasi dengan baik. Fungsi Bapelkes dengan sumber daya dan tenaga yang dimiliki dan sebagai penyelenggara pelatihan, membantu para pengelola program belum banyak dimanfaatkan.

Mengukur kinerja organisasi Bapelkes dapat dinilai dari sejumlah kegiatan pelatihan yang dikelola organisasi. Kategori 4 atau 5 menggambarkan keterlibatan peran sumber daya tenaga sesuai tugas pokok dan fungsi Bapelkes sebagai unit pelaksana pelatihan. Sehingga dapat dinilai berapa besar sumber daya dan tenaga yang ada dapat terlibat dan berperan dalam berbagai aktivitas pelatihan yang dilaksanakan di Bapelkes, dari manapun sumber dana dan siapapun penggunaannya.

Berbagai latar belakang yang ada tersebut diatas dapat dikemukakan masalah penelitian bahwa, kinerja organisasi Bapelkes yang diukur dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai unit pelaksana pelatihan, pada tahun 1997 sampai dengan 2000 masih rendah.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari masalah yang melatar belakangi tersebut diatas, beberapa faktor yang mungkin berpengaruh terhadap rendahnya kinerja Organisasi Bapelkes Murnajati, dapat dilihat pada gambar 1.1, sebagai berikut:



Gambar 1.1 Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi Bapelkes.
Sumber; modifikasi Kopelman (1986), Supriyanto (1999).

Hasil penelitian beberapa pakar memberi penjelasan tentang faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

1.2.1 Pernyataan Visi dan Misi.

Mulyadi dan Setyawan (1999) menjelaskan visi dan misi yang tertanam dan dimiliki organisasi, adalah sebagai pengikat seluruh anggota organisasi. Artinya semua perilaku kerja baik secara individu atau kelompok harus menuju ke arah

tercapainya visi, dan misi organisasi. Visi dan misi harus dapat menjadi inspirasi dan pedoman semua perilaku kerja personel organisasi beserta unit kerjanya. Visi dan misi juga harus menjadi komitmen atau keikatan dan keyakinan dasar yang perlu dihayati bersama, sehingga dalam menghadapi segala permasalahan yang ada dikembalikan tujuan yang sudah ada dan disepakati. Dengan demikian visi dan misi jelas merupakan harapan yang ingin dicapai dan diwujudkan oleh organisasi.

1.2.2 Karakteristik Organisasi,

Menurut Gibson (1987) dalam Ilyas (1999), karakteristik organisasi tidak secara langsung berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja individu, hanya sub variabelnya yang mempengaruhinya, antara lain:

a. Kepemimpinan.

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (2000), kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama, dimana tujuan organisasi dapat dicapai. Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dalam situasi tertentu.

b. Tujuan (*goal*).

Tujuan merupakan titik tolak dari segala pemikiran dalam organisasi atau institusi. Tujuan juga memberikan arah bagi kegiatan organisasi dan cara untuk mengukur efektivitas kegiatan organisasi (Sumarni dan Suprihanto, 1999).

Mulyadi dan Setyawan (1999), menjelaskan pengertian tujuan merupakan pernyataan kualitatif mengenai keadaan atau hasil yang ingin dicapai dimasa mendatang. Sehingga dapat dikatakan kinerja organisasi dapat dilihat dan diukur apabila, tujuan dari organisasi itu jelas dan dapat diukur.

c. Sistem imbalan

Penjelasan Maslow (1954) dalam As'ad (2000) aktivitas seseorang dalam bekerja mengandung unsur kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya untuk memenuhi kebutuhannya. Faktor upah adalah pendorong yang menyebabkan manusia bekerja dan menerima imbalan. Imbalan yaitu pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai dan merupakan motivasi seseorang bekerja. Sesuai pendapat yang disampaikan Kopelman (1986) dalam Ilyas (1999), imbalan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu, dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi.

d. Seleksi dan pelatihan.

Menurut pendapat Larsen yang dikutip Sedarmayanti (1995) dalam Husein (1999) menjelaskan, untuk mencapai produktivitas kerja yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat, serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja maksimal. Penjelasan tersebut diatas, menyimpulkan bahwa seleksi untuk pemilihan pegawai yang potensial, dan seleksi untuk pemilihan calon pejabat perlu dilakukan untuk mendapatkan individu pekerja, pejabat yang kinerjanya tinggi, hal ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

e. Struktur organisasi.

Gibson et al (1990) menjelaskan struktur organisasi merupakan suatu susunan posisi tugas pekerjaan dan garis wewenang dari bagian dalam organisasi. Struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme formal di mana organisasi dikelola, untuk menentukan strategi mencapai tujuan, teknologi yang dipergunakan, tenaga yang terlibat dan ukuran organisasi.

Sesuai dengan tujuan organisasi adalah menciptakan kinerja yang tinggi, bagaimana mengatur, menggerakkan tenaga dengan teknologi yang ada.

1.2.3 Karakteristik Individu.

a. Kemampuan,

Menurut Anwar (2000), secara psikologis kemampuan seorang pegawai di pengaruhi oleh pendidikan, pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki. Pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata, pendidikan memadai, akan terampil dalam tugas dan pekerjaan sehari-hari sehingga dengan mudah akan mencapai kinerja yang diharapkan. Jadi kemampuan (*ability*) merupakan potensi untuk melakukan sesuatu.

b. Motivasi,

Motivasi, merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja (Anwar, 2000).

Menurut Siagian (1996), motivasi kerja diartikan sebagai dorongan kerja yang timbul karena berbagai faktor kebutuhan. Hal ini sesuai dengan faktor pengukuran kinerja, dimana kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh motivasinya.

c. Sikap, nilai dan norma.

Sikap adalah keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya, Milton (1981) dalam Gitosudarmo dan Sudita, (2000). Nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi yang terbentuk, yang bisa mempengaruhi norma atau budaya kerja yang dimiliki seseorang atau kelompok kerja (Atmosoeprpto, 2000).

Sikap, nilai dan norma, menurut Tjiptono (1996) merupakan budaya kualitas dari organisasi, dimana organisasi yang mempunyai budaya kualitas berarti menerapkan Total Quality Management (TQM) sehingga mempunyai kinerja tinggi.

1.2.4 Faktor pekerjaan.

Kopelman (1986) menjelaskan faktor lain yang bisa dikendalikan pihak manajemen berkaitan dengan kinerja organisasi adalah faktor atau karakteristik pekerjaan yang di tampilkan antara lain relevansi tugas, identitas, profesionalisme dan teknologi. Dalam praktek manajemen faktor pekerjaan termasuk diantaranya, umpan balik, evaluasi kerja, koreksi dari hasil evaluasi pelaksanaan kerja, rancangan kinerja dan skedul kerja. Dimaksudkan untuk menumbuhkan dan meningkatkan motivasi kerja, ketrampilan dan pemberdayaan kerja personel.

Dijelaskan oleh Ilyas (1999) bahwa proses penilaian kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja anggotanya yang didasarkan atas hasil dari penilaian atau evaluasi kinerja personel.

1.2.5 Faktor Lingkungan.

Draft (1992) dalam Sedarmayanti (2000), agar organisasi tetap eksis, maka ia harus mampu berinteraksi dan beradaptasi dengan lingkungan, serta secara kontinyu melakukan perubahan sejalan dengan perubahan yang terjadi dilingkungannya. Lingkungan sendiri artinya adalah kekuatan yang mempengaruhi kinerja organisasi, dimana organisasi tersebut hanya memiliki sedikit atau tidak memiliki sama sekali kemampuan untuk mengendalikan kekuatan itu (Sedarmayanti, 2000).

a. Kondisi fisik lingkungan kerja.

Menurut Winarso (1995) kondisi fisik lingkungan kerja merupakan kondisi kerja yang secara fisik berpengaruh terhadap kemampuan individu seseorang dalam menjalankan tugas operasinya. Dimaksud adalah tempat kerja yang tidak sempit dan menyesakkan, ventilasi cukup, tata ruang yang rapi dan bersih serta tersedianya fasilitas dan perlengkapan kerja yang memadai.

b. Sarana dan prasarana.

Moenir (1998) menjelaskan sarana dan prasarana mempunyai fungsi yang sangat penting untuk organisasi: (a) mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan, (b) meningkatkan produktivitas barang dan jasa, (c) menjaga kualitas produk yang lebih baik dan terjamin, (d) menyederhanakan gerak para pekerja, (e) ketepatan susunan dan stabilitas hasil, (f) menimbulkan rasa kenyamanan dan rasa puas bagi orang yang berkepentingan. Pemberdayaan sarana dan prasarana dipengaruhi oleh kemampuan organisasi, dan juga sebaliknya kemampuan organisasi tergantung tersedianya sarana dan prasarana yang ada.

c. Promosi.

Menurut Payne (2000) promosi adalah salah satu program komunikasi yang berhubungan dengan pemasaran produk dan jasa dalam upaya peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Kegiatan promosi perlu dilakukan untuk melihat kebutuhan pasar atau pelanggan. Sehingga dalam menciptakan produk dan jasa kegiatan disesuaikan dengan kebutuhan pengelola program kesehatan.

d. Lingkungan eksternal.

Menurut Jauch dan Glueck (1945) dalam Sedarmayanti (2000) lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung terhadap masa depan organisasi dan mempunyai karakteristik yang tidak memiliki batas. Meskipun terdiri dari faktor politik, ekonomi, hukum, teknologi, pesaing, rincian masing-masing lingkungan sangat luas, sangat dalam dan tanpa batas. Sehingga masing-masing memiliki intensitas pengaruh yang berbeda terhadap berbagai aspek antara lain adanya kebijakan pimpinan yang lebih atas.



1.2.6 Ketersediaan dana atau anggaran.

Pemberdayaan sumber daya keuangan dalam organisasi erat hubungannya dengan pencapaian tujuan. Hasil penelitian Thomas et al, (1994) menjelaskan, untuk meningkatkan kemampuan atau kinerja organisasi sangat diperlukan status finansial yang dimiliki organisasi, disamping kemampuan staf teknis dan staf yang lain. Demikian juga dengan kegiatan pelatihan di Bapelkes, ketersediaan dana dari mana sumbernya sangat diperlukan untuk dapat menunjang kegiatan organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana kinerja organisasi Bapelkes Murnajati sebagai unit pelaksana pelatihan ?
2. Bagaimana kesesuaian pernyataan visi dan misi organisasi dengan tugas pokok dan fungsi organisasi Bapelkes Murnajati ?
3. Bagaimana kemampuan SDM dalam bidang diklat yang ada di Bapelkes Murnajati ?
4. Bagaimana motivasi kerja tenaga yang ada di Bapelkes Murnajati ?
5. Bagaimana komitmen petugas terhadap kebijakan yang ada di Bapelkes Murnajati ?
6. Bagaimana pemberdayaan SDM dalam pelatihan di Bapelkes Murnajati ?
7. Bagaimana mutu layanan petugas administrasi di Bapelkes Murnajati ?
8. Bagaimana kegiatan kemitraan kerja dengan unit kerja lain di luar Bapelkes Murnajati yang sudah di bangun atau dirintis ?
9. Bagaimana kondisi fisik lingkungan kerja, sarana dan prasarana yang ada di Bapelkes Murnajati ?
10. Bagaimana pendapat pelanggan, tentang kesediaan bekerjasama, persepsi dan

penilaian terhadap sumber daya dan fasilitas yang dimiliki Bapelkes Murnajati ?

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Umum

Merumuskan upaya peningkatan kinerja Bapelkes Murnajati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai unit pelaksana pelatihan.

1.4.2 Khusus

1. Menganalisis kinerja organisasi Bapelkes Murnajati sebagai unit pelaksana pelatihan.
2. Menganalisis kesesuaian pernyataan visi dan misi organisasi dengan tugas pokok dan fungsi organisasi Bapelkes Murnajati.
3. Menganalisis kemampuan SDM dalam bidang diklat yang ada di Bapelkes Murnajati.
4. Menganalisis motivasi kerja tenaga yang ada di Bapelkes Murnajati.
5. Menganalisis komitmen petugas terhadap kebijakan yang ada di Bapelkes Murnajati.
6. Menganalisis pemberdayaan SDM dalam kegiatan pelatihan di Bapelkes Murnajati.
7. Menganalisis mutu layanan petugas administrasi di Bapelkes Murnajati.
8. Menganalisis kegiatan kemitraan kerja dengan unit kerja lain di luar Bapelkes Murnajati yang sudah dibangun atau dirintis.
9. Menganalisis kondisi fisik lingkungan kerja, sarana dan prasarana yang ada di Bapelkes Murnajati.
10. Menganalisis pendapat pelanggan, tentang kesediaan bekerjasama, persepsi dan penilaian terhadap sumber daya dan fasilitas yang dimiliki Bapelkes Murnajati.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Bagi Institusi Bapelkes

Dapat menjadikan bahan masukan dan kajian; (a) dalam merumuskan visi dan misi organisasi; (b) pemahaman tentang kejelasan tugas dalam pengelolaan, pemberdayaan dan pengembangan kemampuan tenaga dalam kegiatan diklat; (c) bahan kajian untuk penyusunan program peningkatan kinerja organisasi kedepan; (d) dalam membina hubungan kerja dengan institusi lain diluar Bapelkes Murnajati.

1.5.2 Bagi Pelanggan.

Dapat dipahaminya oleh pelanggan: (a) tugas pokok dan fungsi Bapelkes; (b) peran dan fungsi pelanggan dalam kegiatan pelatihan; (c) sumber daya tenaga yang ada di Bapelkes Murnajati, dengan semua kompetensi yang dimiliki

1.5.3 Bagi Peneliti

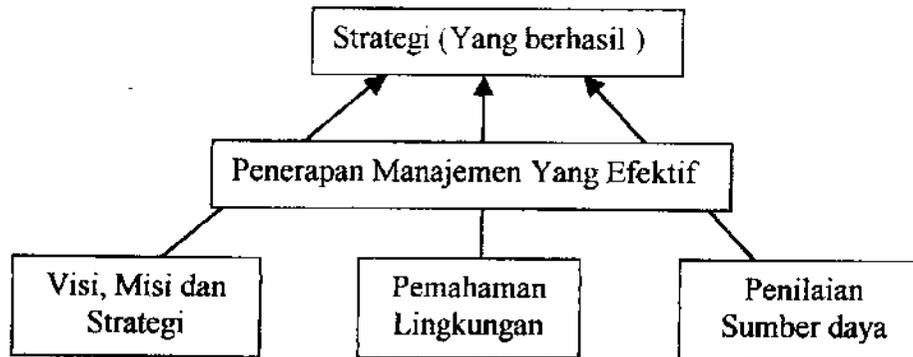
Penelitian ini merupakan proses pembelajaran, penerapan ilmu pengetahuan dan teori secara lebih mendalam. Belajar menganalisis masalah dan kebijakan dalam pengembangan manajemen dan implementasinya.

BAB II

BAB 2**TINJAUAN PUSTAKA**

Pada pendahuluan diuraikan bahwa, kinerja tenaga fungsional dan tenaga administrasi, dipergunakan sebagai tolok ukur kinerja organisasi. Pimpinan perlu menciptakan kondisi kerja, bahwa setiap pelatihan harus melibatkan sumber daya tenaga yang ada di Bapelkes. Sehingga sumber daya tenaga yang ada, dapat bekerja sesuai tugas pokok dan fungsinya untuk meningkatkan kemampuan organisasi.

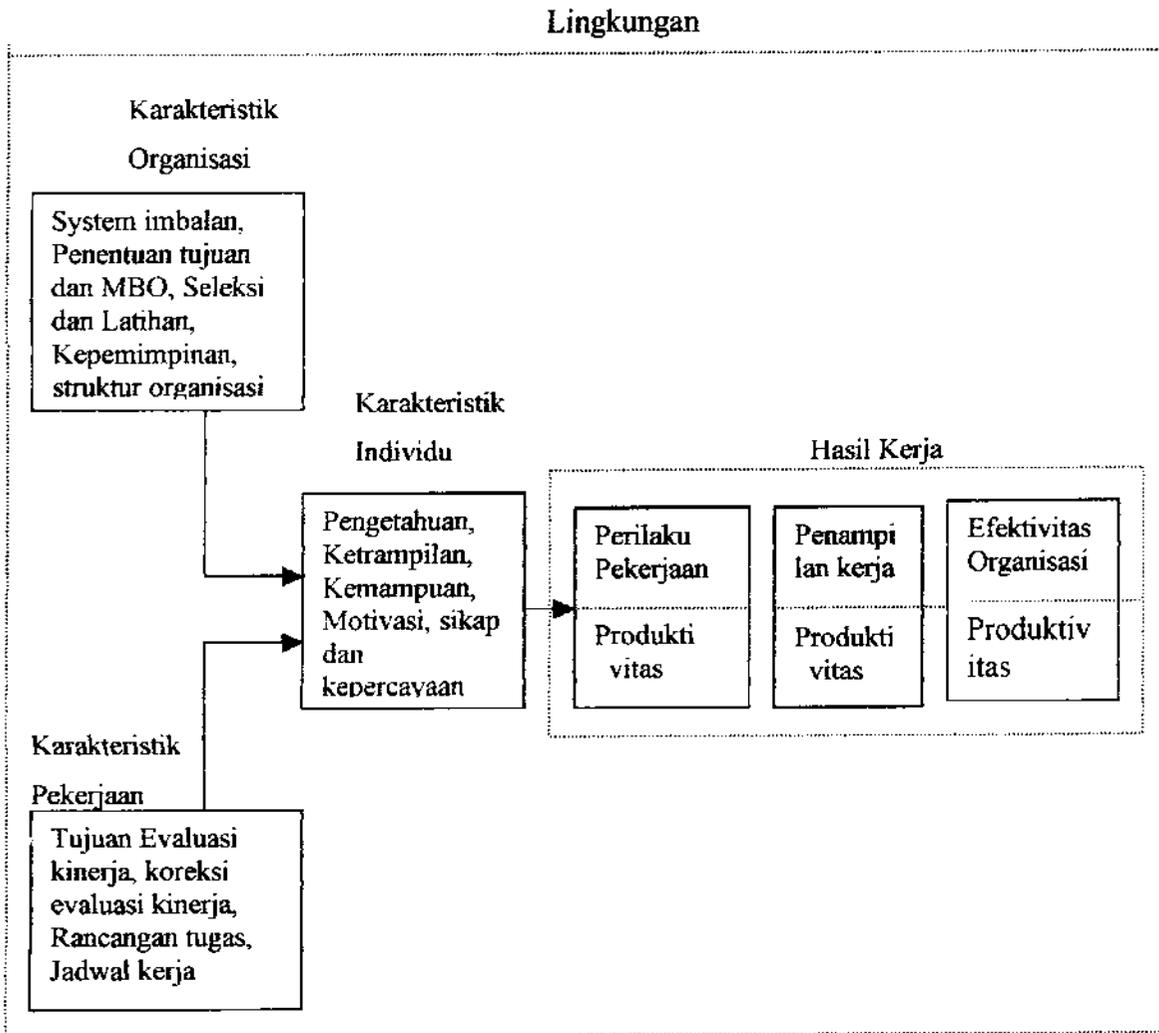
Menurut Supriyanto (1999) untuk meningkatkan kemampuan organisasi perlu adanya strategi yaitu pernyataan yang jelas dan dikomunikasikan dengan sasaran organisasi yang ingin wujudkan. Sedangkan untuk menciptakan strategi yang berhasil harus: (a) menerapkan manajemen yang efektif, (b) ada tiga hal pokok yang harus diperhatikan antara lain: (1) visi, misi dan strategi organisasi, (2) pemahaman lingkungan, (3) penilaian sumber daya. Kerangka konsepnya digambarkan berikut.



Gambar 2.1 Unsur Strategi yang Berhasil
(Sumber: Supriyanto, 1999)

Menurut Kopelman (1986) ada 4 diterminan, kinerja organisasi yaitu:
(1) lingkungan (*environment*), (2) karakteristik organisasi (*organizational*

characteristics). Karakteristik individu (*individual characteristics*), dan (4) karakteristik pekerjaan (*work characteristics*). Representasi skematis, dan kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Konseptual Kerangka Kerja Diterminan Kinerja Organisasi
(Sumber: Kopelman, 1986)

Keberhasilan pembangunan kesehatan di daerah dalam rangka mewujudkan Visi Indonesia Sehat 2010 sangat ditentukan oleh mutu tenaga kesehatan, karena peran tenaga kesehatan adalah sebagai perencana dan pelaksana pembangunan. Bapelkes sebagai unit fungsional diklat keberadaannya diharapkan mampu

mendukung peningkatan mutu tenaga kesehatan melalui pelatihan.

Berdasarkan pemikiran tersebut diatas, penelitian ini memfokuskan kajiannya terhadap, visi dan misi, tugas pokok dan fungsi Bapelkes, tugas pokok dan fungsi tenaga fungsional dan administrasi serta permasalahan yang menyangkut ruang lingkup kinerja organisasi Bapelkes. Dengan demikian untuk bahan menyusun perumusan upaya peningkatan kinerja Bapelkes pada bab ini disampaikan beberapa tinjauan teori tentang; visi dan misi, tugas pokok dan fungsi Bapelkes; tugas pokok tenaga fungsional atau widyaiswara; komitmen, sumber daya manusia (SDM), kinerja, motivasi, mutu layanan; kemitraan.

2.1 Visi dan misi.

Pada sub bab ini dibahas tentang, pengertian visi, misi, strategi dan tujuan.

2.1.1 Visi

Setiap organisasi apakah besar atau kecil pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai dan diwujudkan. Apakah tujuan itu jangka pendek atau jangka panjang, hal tersebut penting agar langkah kegiatan yang dilakukan lebih terarah. Oleh karena itu ada faktor yang perlu di pertimbangkan dalam penyusunan visi dan misi organisasi.

Damayanti (2000), menjelaskan syarat penyusunan visi dan misi organisasi:

(1) merupakan nilai dan kepercayaan suatu organisasi; (2) harus bisa dibayangkan, gambaran masa depan yang akan diwujudkan; (3) harus terfokus; (4) harus menarik; (5) bisa dilaksanakan, sesuai kemampuan dan sesuai tugas pokok; (6) menjadikan citra yang baik dari masyarakat; (7) bisa dikomunikasikan, dan (8) harus fleksibel.

Menurut Wahyudi (1996), visi merupakan suatu impian keadaan dimasa mendatang yang dicita-citakan oleh seluruh personel dan organisasi.

Selanjutnya Siagian (1997), menjelaskan tentang visi merupakan bayangan mental tentang kondisi organisasi yang ingin diwujudkan, yang menyatakan secara rinci pandangan yang realistis, mantap dan menarik tentang masa depan organisasi. Agar terwujud, harus bersifat menantang, mengilhami dan memberdayakan semua orang dalam jajaran organisasi. Sehingga visi, bukan monopoli orang tertentu saja dalam organisasi, tetapi harus merata semua tingkat, herarki, satuan tugas, kelompok, tim dan individu dalam organisasi.

Mulyadi dan Setyawan (1999) menjelaskan tentang hakekat visi organisasi, pada dasarnya untuk menciptakan perubahan dalam pertambahan kekayaan yang bersifat material dan imaterial. Oleh karena itu visi, harus bisa menjadikan organisasi sebagai institusi pencipta kekayaan (*Wealth-creating institution*). Menjadikan institusi pencipta kekayaan, kondisi yang perlu diwujudkan oleh organisasi adalah; (1) mempunyai *customer* yang puas; (2) memiliki personel yang produktif dan berkomitmen; (3) mampu menghasilkan *financial returns* memadai.

(1) *Customer* yang puas. Keberadaan dan kegiatan organisasi adalah untuk memenuhi kebutuhan *customers*. Melalui pemuasan kebutuhan *customer*, organisasi akan memperoleh *value* dan pendapatan yang sangat diperlukan untuk memenuhi kebutuhan *stakeholders* yang lain. *Customer* akan puas jika mendapatkan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan dalam waktu yang tepat dan harga yang memadai serta *service* yang baik. *Customer* yang puas akan kembali membeli produk dan jasa, dan yang lebih penting mereka akan melakukan *advokasi* kepada rekannya.

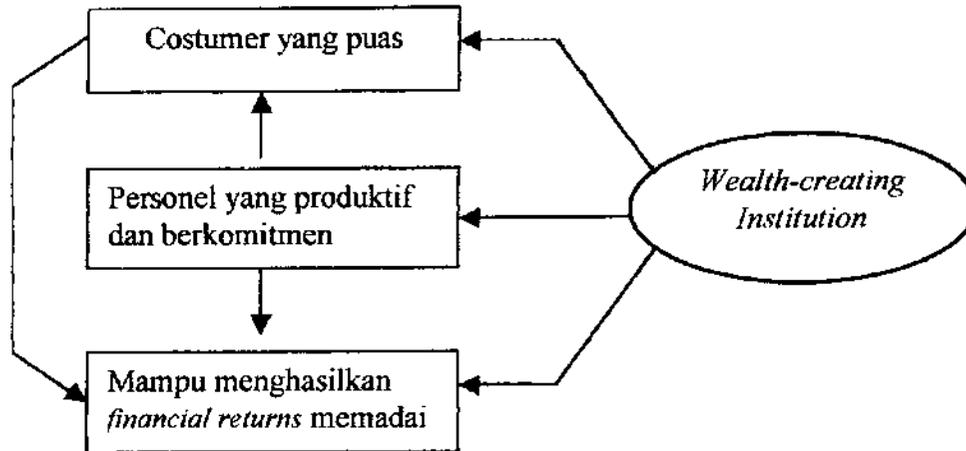
(2) Personel yang produktif dan berkomitmen. Produk dan jasa yang menghasilkan *value* bagi *customer* hanya dapat dihasilkan secara konsisten oleh organisasi yang personelnnya produktif dan memiliki komitmen tinggi. Produktivitas personel tidak di

tentukan oleh teknologi yang digunakan, namun oleh kualitas personel dan kualitas sistem manajemen. Kualitas personel ditentukan oleh efektivitas pendidikan dan pelatihan yang diterima dan sistem manajemen SDM nya. Personel akan memiliki komitmen tinggi jika visi, misi, *core belief* dan *core values*, mereka secara individu sesuai dengan visi, misi, *core belief* dan *core values* organisasi. Personel yang produktif dan berkomitmen akan mampu menghasilkan *value* bagi *customer* sehingga menjadikan customer puas dan pada gilirannya akan mendatangkan pendapatan bagi organisasi. Personel yang produktif dan berkomitmen akan mampu menghasilkan produk dan jasa secara *cost effective*, sehingga organisasi akan mampu menghasilkan *financial returns*.

(3) Mampu menghasilkan *financial returns* memadai.

Mulyadi dan Setyawan (1999) menjelaskan, laba bukan merupakan tujuan organisasi, bahkan bagi organisasi bermotif laba sekalipun. Namun hanya merupakan petunjuk seberapa baik perusahaan dikelola dan laba merupakan selisih antara pendapatan dengan biaya. Perusahaan yang dikelola dengan konsep *total quality management (TQM)*, akan mampu memuaskan *customers* dan berdampak pada kenaikan pendapatan. Akhirnya akan menghasilkan personel yang produktif dan memiliki komitmen tinggi untuk menghasilkan *value* bagi *customers*. Dengan demikian perusahaan akan mampu menghasilkan *cost-effective* sehingga dapat menempatkan posisi kompetitif dalam kegiatan yang dilaksanakan.

Hakikat visi organisasi, dapat di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Hakikat Visi Organisasi
(Sumber: Mulyadi dan Setyawan ,1999).

Dalam penelitian ini, visi merupakan suatu impian keadaan dimasa mendatang yang dicita-citakan oleh seluruh personel dan organisasi (Wahyudi, 1996).

2.1.2 Misi

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), untuk menjadikan organisasi sebagai institusi yang produktif diperlukan suatu sistem yang disebut perencanaan dan pengendalian manajemen. Adalah suatu sistem yang dipergunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang dipilih dan diimplementasikan. Sistem pengendalian manajemen pada dasarnya merupakan suatu sistem yang dipergunakan oleh manajemen untuk membangun masa depan organisasi. Dalam membangun masa depan organisasi perlu ditentukan dulu, tujuan, kegiatan dan usaha organisasi di bidang apa. Jawaban dari pertanyaan tersebut adalah merupakan misi organisasi. Dengan demikian misi organisasi merupakan *the chosen track* untuk membawa organisasi mewujudkan masa depannya atau visi nya.

Sedangkan Wahyudi (1996) menjelaskan tentang misi sebagai berikut:

- 1) Seiring dengan perubahan waktu, pernyataan misi seharusnya selalu direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Namun sebelumnya telah dilakukan persiapan dengan teliti dan hati-hati.
- 2) Misi yang baik harus terfokus pada kebutuhan konsumen (*Costumer needs*) dan kegunaan (*utilities*). Jika sebuah produk fokus misi-nya terlalu sempit, suatu saat organisasi akan kesulitan jika produk sudah tidak diperlukan oleh konsumen.

Handoko (1999), menjelaskan tentang misi organisasi merupakan fungsi yang hendak dijalankan organisasi dalam sistem sosial atau ekonomi tertentu.

Sedangkan Siagian (2000), menjelaskan misi ialah maksud dan kegiatan utama yang membuat organisasi mempunyai jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis. Misi, merupakan suatu bentuk pernyataan umum, bersifat lestari, dan mengandung niat organisasi yang bersangkutan. Meskipun bersifat umum, rumusan misi mengandung pernyataan tentang filsafat bisnis yang dianut oleh manajemen puncak, memberikan gambaran citra yang ingin diproyeksikan agar dikenali oleh berbagai pihak yang berkepentingan, mencerminkan pandangan organisasi tentang dirinya sendiri, bidang usaha yang akan ditekuni dalam arti produk barang dan jasa yang akan menjadikan andalannya. Adapun hal-hal yang ingin dicapai dari para anggota organisasi dalam rumusan misi adalah: (1) kesamaan persepsi; (2) meletakkan dasar yang kuat motivasi untuk penggunaan seluruh sumber daya secara efektif; (3) tergambarinya skala prioritas; (4) terdapatnya petunjuk tentang iklim organisasi bagaimana yang akan ditumbuhkan; (5) sebagai bahan meniti karier bagi staf yang

bergabung; (6) mempermudah upaya menterjemahkan tujuan dari berbagai sasaran ke struktur pekerjaan; (7) mampu mengidentifikasi secara umum hal-hal yang ingin dicapai dan mengendalikan berbagai kriteria rasional dan obyektif.

Dalam penelitian ini, pengertian misi ialah kegiatan utama yang membuat organisasi memiliki jati diri yang khas dan sekaligus membedakannya dari organisasi lain yang bergerak dalam bidang usaha yang sejenis (Siagian, 2000) atau suatu pernyataan cara mencapai atau mewujudkan visi (Damayanti, 2000).

Didalam mewujudkan visi dan misi organisasi, suatu langkah kegiatan penting yang diperlukan adalah, adanya kebijakan pimpinan untuk menetapkan strategi yang akan dilaksanakan. Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) strategi adalah cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi dapat dipandang dari tiga sudut, meliputi: (a) perumusan strategi, (b) implementasi strategi, yaitu penerapan strategi tersebut kedalam tindakan nyata, dan (c) pengendalian strategi yaitu, pengubahan strategi atau implementasinya untuk menjamin bahwa hasil yang diharapkan dapat dicapai. Sedangkan Wellington (1998) mengatakan, strategi adalah uraian bagaimana sebuah perusahaan akan mencapai obyektif formal dan sasarannya. Strategi menterjemahkan visi menjadi tindakan, via perencanaan reguler dan proses analisis. Bagaimana sumber daya milik perusahaan akan dipergunakan untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing dan menghasilkan laba bagi semua pihak yang berkepentingan.

Menurut Sahetapy (2000), strategi organisasi merupakan penetapan langkah dalam menentukan posisi bersaing saat sekarang dan masa mendatang harus berdasarkan informasi data yang akurat tentang situasi lingkungan eksternal seperti keberadaan kompetitor dan perubahan faktor internal lainnya.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan strategi adalah, pernyataan yang jelas dan di komunikasikan dengan baik mengenai sasaran organisasi (Supriyanto,1999) atau perhitungan mengenai rangkaian kebijakan dan langkah-langkah pelaksanaan *policy*, *decision* dan *execution* (Damayanti, 2000).

Mewujudkan visi dan misi, manajemen harus menetapkan standar ke berhasilan dan tujuan. Tujuan menurut Wahyudi (1996) ialah merupakan pernyataan kualitatif mengenai keadaan atau hasil yang ingin dicapai dimasa mendatang.

Menurut Steiner dalam Wahyudi (1996), beberapa prinsip untuk menetapkan tujuan:

1. Sesuai atau cocok (*suitable*) artinya harus mempunyai sumbangan yang berarti untuk menggerakkan perusahaan sesuai arahnya untuk mencapai misinya.
2. Layak dan dapat dicapai (*feasible atau avchieveable*) artinya sesuatu yang benar-benar dapat dicapai oleh organisasi dengan sumber daya yang ada.
3. Lentur atau fleksibel (*flexible*) artinya dimungkinkan dimasa yang akan datang di modifikasi jika mendesak karena adanya perubahan lingkungan yang mendadak.
4. Memotivasi (*motivating*) artinya yang baik adalah yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapainya, sehingga tujuan tidak terlalu mudah ataupun terlalu sulit yang menyebabkan hal tersebut diluar jangkauan organisasi.
5. Dapat dimengerti (*understandable*) artinya bahasa yang di pakai untuk menyatakan tujuan harus mudah dimengerti, sehingga pihak yang terkait dalam pencapaiannya tidak mengalami kebingungan.
6. Terkait (*linkage*) artinya harus konsisten dan mendukung misi organisasi, pencapaian tujuan diharapkan mencerminkan pencapaian misi.

7. Dapat diukur (*measurable*) artinya jelas dan konkret apa, kapan tujuan tersebut harus dicapai sehingga dapat diterjemahkan kedalam sasaran operasional.

Dalam penelitian ini pengertian tujuan adalah pernyataan kualitatif mengenai keadaan atau hasil yang ingin dicapai dimasa mendatang (Wahyudi, 1996). Tujuan dibentuknya organisasi Bapelkes, membantu mengembangkan dan mempersiapkan SDM kesehatan yang berkualitas melalui pelatihan dan melalui kerjasama dengan berbagai pihak dan institusi lain. Prinsip tujuan adalah, *feasible, suitable, flexible, motivating, understandable, linkage, dan measurable* (Wahyudi, 1996).

2.2 Tugas pokok dan fungsi Bapelkes dan tugas pokok widyaiswara.

2.2.1 Tugas pokok Bapelkes

Sesuai Keputusan Menteri Kesehatan Nomor, 911/Menkes/SK/X/1993 Bapelkes sebagai unit fungsional Depkes, mempunyai tugas melaksanakan pelatihan dibidang kesehatan bagi pegawai kesehatan dan masyarakat, pelayanan informasi IPTEK kesehatan dan pembangunan sumber daya kesehatan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Depkes RI, 1993)

2.2.2 Fungsi Bapelkes.

Dalam melaksanakan tugas Bapelkes mempunyai fungsi; (1) penyusunan program kegiatan pelatihan; (2) pelatihan pegawai kesehatan dan masyarakat dibidang kesehatan; (3) pengembangan daerah binaan dan daerah percontohan; (4) pelaksanaan tugas operasional, pemberian pelayanan administrasi dan sarana pelatihan; (5) pengevaluasian, pengembangan metode pelatihan dan pelaporan pelatihan; (6) pelaksanaan kegiatan di ketata usahaan (Depkes RI, 1993)

Tugas pokok dan fungsi organisasi yang sudah bisa dilaksanakan berdasarkan

laporan kegiatan yang ada di Bapelkes Murnajati sampai dengan tahun 2000 adalah; (1) Pelatihan Pegawai dan masyarakat di bidang kesehatan (2) pelaksanaan tugas operasional, pemberian pelayanan administrasi dan sarana pelatihan dan (3) pelaksanaan kegiatan di ketata usahaan. Yang sedang di upayakan pelaksanaannya secara efektif: (1) penyusunan program kegiatan pelatihan, (2) pengevaluasian, pengembangan metode pelatihan dan pelaporan pelatihan. Sedangkan yang belum bisa dilaksanakan: (1) pelayanan informasi IPTEK kesehatan, (2) pengembangan daerah binaan dan daerah percontohan.

2.2.3 Tugas pokok tenaga fungsional atau widyaiswara,

Adapun tugas pokok dari Widyaiswara meliputi; (1) mendidik, melatih peserta diklat pada bidang tertentu; (2) menyusun kurikulum; (3) mengadakan evaluasi; (4) membimbing peserta diklat; (5) membimbing dan membina widyaiswara yang ada dibawahnya; (6) mengembangkan metodologi diklat; (7) menyusun rencana program diklat; (8) melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan diklat (Pusdiklat, 1998²)

Berdasarkan data kegiatan tenaga fungsional atau widyaiswara yang ada di Bapelkes Murnajati sampai dengan tahun 2000, tugas pokok yang sudah dapat dilaksanakan oleh tenaga fungsional adalah, (1) mendidik dan melatih peserta diklat pada bidang tertentu, (2) menyusun kurikulum bidang pelatihan tertentu, (3) mengadakan evaluasi pelatihan tertentu, (4) membimbing peserta diklat pada pelatihan tertentu. Sedangkan yang dipacu untuk di laksanakan adalah: (1) menyusun rencana program diklat, (2) mengembangkan metodologi diklat. Sedang yang belum bisa dilaksanakan: (1) membimbing dan membina widyaiswara yang ada di bawahnya, (2) melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan diklat.

2.3 Komitmen

a. Pengertian Komitmen

Dijelaskan oleh Atmosoeparto (2000) bahwa komitmen adalah perpaduan antara keyakinan dan motivasi, yang artinya suatu ukuran keyakinan diri seseorang, selalu terdorong niatnya untuk melakukan pekerjaan dengan baik tanpa perlu diawasi, ia bisa mengawasi dirinya sendiri.

Menurut Tjiptono (2000²) komitmen merupakan rasa emosional yang tercermin dari cara karyawan berhubungan satu sama lain dan dalam sikap mereka terhadap organisasi. Seperti motivasi, untuk mengidentifikasi komitmen memang sulit, karena harus ada keseimbangan antara tuntutan organisasi dengan tuntutan karyawan secara efektif. Manifestasi inilah yang dapat dinilai secara obyektif.

Depdikbud (1999) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dimaksud dengan komitmen, adalah perjanjian atau keterikatan untuk melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Wahyudi (1996), *commitment* adalah suatu kewajiban untuk melaksanakan kebijakan perusahaan atau organisasi yang sudah diberikan. Bentuk komitmen harus ditentukan terlebih dahulu, misalnya; peraturan tentang disiplin, tugas pokok dalam bentuk *jobs discription*, merupakan bentuk nyata kebijakan yang harus dilaksanakan.

Menurut Gibson et al, 1990, *commitment* atau keikatan merupakan rasa menyatu, terikat dan loyal yang diungkapkan pegawai terhadap perusahaan.

Dimaksud dengan komitmen dalam penelitian ini adalah suatu bentuk keterikatan bathin yang mendorong keyakinan seseorang untuk melaksanakan sesuatu tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya, dengan penuh kesadaran.

b. Membangun Komitmen.

Tjiptono (2000²) menjelaskan banyak organisasi menerapkan secara berlebihan terhadap kompetensi tenaga yang ada dalam membangun tim kerja yang efektif. Tanpa diikuti bagaimana dengan komitmen tenaga yang ada terhadap tugas dan organisasi. Karena dapat saja kompetensi tenaga sangat baik, namun secara tim rendah. Hal ini dapat mengganggu kelancaran kerja organisasi secara tim.

Ada 3 cara untuk menumbuhkan komitmen; (a) Mengurangi tuntutan, karena tuntutan karyawan memang beraneka ragam, namun bila manajer dapat mengeliminasi tuntutan yang berlebihan dan tidak perlu, akan dicapai keseimbangan; (b) Menambah sumber daya, disini mencerminkan nilai, praktek dan tindakan yang ditempuh organisasi guna merespon dan mengimbangi tuntutan; (c) Mengubah tuntutan menjadi sumber daya. Ada cara yang dapat di gunakan; (1) melakukan *exit interviews* apa yang sebenarnya terjadi. Informasi semacam ini bisa mengubah tuntutan menjadi komitmen; (2) mengasimilasi manajer baru; (3) mempertimbangkan tuntutan keluarga; (4) melibatkan karyawan dalam keputusan penting.

Menurut Dessler (1998), ada dua cara untuk membangun komitmen petugas:

- 1) Mengadakan promosi dari dalam, artinya membuat karyawan cenderung setia kepada perusahaan yang setia kepada mereka. Adanya komunikasi dua arah, menjamin perilaku yang adil, dan pada suatu titik menekankan kenyataan bahwa perekrutan internal dan promosi dari dalam dapat menjadi alat untuk mendorong komitmen karyawan.
- 2) Memberdayakan tim kerja, kebanyakan dari karyawan cenderung setia kepada majikan yang mau membantu dan mengerti pekerjaannya. Majikan yang mau mengembangkan, dan menggunakan ketrampilan serta bakat mereka semaksimal

mungkin. Memberdayakan tim kerja, adalah membantu majikan untuk mendapatkan komitmen karyawan mereka. Secara ideal pemberdayaan karyawan akan memberi wewenang dan memampukan karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan mereka.

2.4 Mutu layanan.

Pada sub bab ini dibahas, pengertian mutu; mutu pelayanan, dimensi mutu.

2.4.1 Pengertian mutu.

Menurut Juran dalam Supriyanto (2000¹), mutu adalah *fitness for use*, atau kesesuaian penggunaan. Sedangkan menurut Model ISO dalam Supriyanto (2000¹), mutu adalah keseluruhan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan pelanggan, baik berupa kebutuhan yang dinyatakan maupun kebutuhan yang tersirat.

Stoner et al, (1996) mutu adalah konsep yang kompleks, telah menjadi salah satu daya tarik dalam semua teori manajemen. Stewart dalam Stoner (1996), mutu adalah perasaan menghargai bahwa sesuatu lebih baik dari pada yang lain.

Sedangkan Pudjirahardjo dan Chalidyanto, (2000) menyatakan kualitas mencerminkan tekad, niat serta sikap untuk mengerjakan berbagai hal dengan benar, kepedulian total terhadap pelanggan dan komitmen pada seluruh anggota organisasi mulai dari tingkat manajer puncak sampai pelaksana.

Deming dalam Soewarso (1997), mendefinisikan mutu didasarkan pada persepsi *costumer*, dan kebutuhan serta kemauan *costumer*. Mutu adalah suatu atribut atau karakteristik dari pada sesuatu. Jadi untuk mendefinisikan mutu kita harus tentukan sesuatu itu. Misalnya sesuatu itu pelatihan, untuk melihat mutu pelatihan kita harus tahu karakteristik mutu pelatihan. Pelatihan yang bermutu didasarkan pada

analisis kebutuhan, tujuan yang ingin dicapai jelas; sasaran peserta jelas; metode dan media kegiatan tepat; ada dimensi waktu, ada alat ukur, serta hasil bisa untuk mengatasi kesenjangan.

Dalam penelitian ini, mutu adalah suatu atribut atau karakteristik dari pada sesuatu (Deming dalam Soewarso, 1997). Dasar berbagai macam karakteristik mutu pelayanan yang ada di Bapelkes meliputi; (a) mutu pelatih, (b) mutu pelayanan asrama; (c) mutu pelayanan konsumsi; (d) mutu pelayanan administrasi pelatihan; dan (e) mutu program pelatihan yang dilihat dari tujuan dan isi materi pelatihan.

Servis atau pelayanan, merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual (Tjiptono, 2000¹). Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud, 1999) pelayanan adalah usaha melayani kebutuhan orang lain. Adapun menurut Adiardjo (1998), pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung dengan orang atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan konsumen.

2.4.2 Pengertian mutu pelayanan.

Menurut Pudjirahardjo dan Chalidyanto (2000), mutu pelayanan merupakan suatu konsep yang berkaitan dengan sikap (*attitude*) dalam hal ini sikap mental (*mindset*) seseorang untuk bertindak. Jadi mutu pelayanan sangat ditentukan oleh sikap mental pemberi pelayanan. Sedangkan menurut Supriyanto (2000¹), mutu pelayanan adalah derajat kesempurnaan atau tingkat kesempurnaan pelayanan.

Menurut Depkes (1998), mutu pelayanan adalah tingkat kesesuaian atau kecocokan dengan standar yang ditetapkan. Evodia (1999), menjelaskan mutu pelayanan adalah pelayanan organisasi yang diberikan untuk mencapai harapan

pelanggannya.

Sedang dalam penelitian ini mutu pelayanan, adalah merupakan derajat kesempurnaan atau tingkat kesempurnaan pelayanan (Supriyanto, 2000¹) atau tingkat kesesuaian atau kecocokan dengan standar yang ditetapkan (Depkes, 1998). Karena dilingkungan organisasi diklat, untuk jenis dan karakteristik pekerjaan di tiap unit tidak sama, hal ini sangat dipengaruhi oleh standar yang ditentukan sehingga petugas harus lebih fleksibel. Bagian penerima tamu harus, sopan, tanggap, cepat memahami standar pelayanan, mampu berkomunikasi dengan baik.

2.4.3 Dimensi mutu pelayanan.

Dimensi mutu pelayanan merupakan skala untuk menentukan sejauhmana kualitas dari pelayanan. Ada beberapa pendapat yang menentukan tolok ukur dari kualitas. Parasuraman, et al (1985) dalam Tjiptono, (2000²), menyatakan ada lima dimensi utama, sesuai urutan derajat kepentingan relatifnya: (1) Reliabilitas (*reliability*) yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan; (2) Daya tanggap (*responsiveness*) yaitu keinginan atau kesadaran untuk memberikan layanan dengan cepat dan tanggap; (3) Jaminan (*assurance*), yaitu pengetahuan, atau wawasan kesopanan, kepercayaan diri dalam memberikan layanan dengan respek kepada pelanggan; (4) Empati (*empathy*) yaitu, kemauan berkomunikasi yang baik, perhatian pribadi; (5) Bukti fisik (*tangibles*), yaitu, penampilan fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.

Menurut Supriyanto (2000¹), dimensi mutu layanan dapat dilihat dari dua aspek yaitu, pemberi jasa dan pengguna jasa atau klien.

Aspek pemberi jasa: (1) ketepatan standar pelayanan (SOP); (2) ketepatan

sumber daya yang ada yaitu, peralatan untuk melakukan pelayanan; (3) ketepatan tujuan yaitu, tujuan organisasi, apakah Puskesmas, Rumah Sakit atau Diklat.

Aspek pengguna jasa atau klien: (1) kecepatan dan ketepatan pelayanan; (2) kemudahan; (3) kenyamanan; (4) menyenangkan, menyangkut sikap petugas; (5) terjangkau; (6) manfaat; (7) lingkungan yang bersih; (8) hubungan baik.

Sedangkan menurut Zetthaml (1990) dalam Sedarmayanti (2000), kualitas layanan dapat diukur dari sepuluh dimensi: (1) *tangible*, (2) *Reliability*, (3) *Responsiveness*; (4) *Competence*, atau ketrampilan yang baik dalam memberikan layanan; (5) *Courtesy*: yaitu sikap, perilaku yang ramah, bersahabat, sopan, tanggap; (6) *Credibility*, sikap jujur untuk menarik kepercayaan masyarakat; (7) *Security*, jaminan bebas dari bahaya dan resiko; (8) *Acces*, kemudahan; (9) *Communication*, mampu mendengar aspirasi pelanggan; (10) *Understanding the costumer*, berupaya mengetahui kebutuhan pelanggan.

Berdasarkan pertimbangan fungsi atau peran Bapelkes maka dimensi mutu layanan dalam penelitian ini dimodifikasi sesuai kebutuhan pelayanan yang diberikan kepada peserta latih di Bapelkes yaitu meliputi keramahan, kepedulian atau tanggap, kesopanan, kecepatan dan kenyamanan dalam penyediaan fasilitas.

2.5 Kinerja.

Pada sub bab ini dibahas; pengertian kinerja; penilaian dan kinerja organisasi.

2.5.1 Pengertian Kinerja.

Supriyanto (2000³) menjelaskan pengertian kinerja atau penampilan kerja adalah jumlah pekerja yang meliputi fungsi, aktivitas dan tugas per satuan periode waktu tertentu, disini sudah disebutkan alokasi waktu per masing-masing satuan.

Kriteria penilaian yang dipakai, adalah adekuasi penampilan kerja atau *adequacy of performance*. Prestasi dilihat dari dimensi waktu yaitu alokasi waktu dari masing-masing pekerjaan dari waktu tertentu atau perbandingan antara waktu realita masing-masing pekerjaan dengan alokasi waktu normatifnya.

Bernardin et al, (1993) dalam Sahetapy (2000), menjelaskan tentang kinerja, *Performance is...the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*, atau, kinerja adalah catatan hasil akhir yang dihasilkan oleh fungsi jabatan atau aktivitas tertentu dalam kurun waktu tertentu. Kriteria penilaian yang dipakai, hasil penilaian atau penaksiran kinerja pekerja secara individu atau kelompok tentang sejauh mana mencapai standar kinerja yang diharapkan dalam waktu tertentu sesuai dengan fungsi jabatan atau tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Jadi kriteria penilaian disamping menggunakan dimensi waktu juga hasil prestasi yang dapat dicatat apakah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Anwar (2000), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kriteria penilaian yang dipakai, sesuai dengan faktor yang mempengaruhi yaitu kemampuan atau *ability* dan motivasi atau *motivation*. Yang diformulasikan, kinerja adalah fungsi dari *ability* dan *motivation*. Artinya pegawai yang mempunyai IQ diatas rata-rata, pendidikan menunjang jabatan dan terampil dalam melaksanakan tugas sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja tinggi.

Menurut Maier (1965) dalam As'ad (2000) menjelaskan kinerja sama dengan, *Job performance* atau penampilan kerja, pada umumnya diberikan batasan

sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Sedangkan Lowler dan Porter (1967) dalam As'ad (2000) menjelaskan, *Job performance* adalah *successful role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya.

Beberapa pendapat dan pengertian tersebut diatas akhirnya dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) sama dengan hasil kerja atau sama dengan penampilan kerja (*job performance*), merupakan prestasi kerja atau produktivitas kerja yang dapat dicapai oleh seorang tenaga sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Diukur menurut ukuran atau standar hasil yang berlaku dilingkungan pekerjaan yang bersangkutan. Artinya standar hasil kerja seseorang dalam suatu pekerjaan atau organisasi satu dengan yang lainnya tidak akan sama, sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan serta standar yang telah ditetapkan oleh organisasinya.

Dalam penelitian ini kinerja adalah sebagai kesuksesan organisasi di dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan fungsi yang sudah ditetapkan (Maier, 1965 dalam As'ad, 2000). Penilaian kinerja organisasi, diukur dari keterlibatan atau di fungsikannya sumber daya dan tenaga untuk menangani tugas pokok dan fungsi di bidang pelatihan.

2.5.2 Penilaian kinerja (PK)

Menurut Supriyanto (2000³), tujuan penilaian kinerja antara lain; (1) pencapaian kinerja dan tujuan organisasi; (2) perbaikan proses pekerjaan atau job diskripsi; (3) memperbaiki kinerja individu. Hall (1986) dalam Sedarmayanti (2000), penilaian kinerja adalah suatu proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi.

Megginson (1981) dalam Anwar (2000), penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan organisasi untuk menentukan apakah seorang

pegawai melakukan pekerjaan sesuai dengan yang dimaksudkan. Artinya sesuai dengan fungsi organisasi yang dibebankan kepada yang bersangkutan.

Sahetapy (2000) menjelaskan, penilaian kinerja adalah hasil penilaian atau penaksiran kinerja pekerja secara individu atau kelompok kerja tentang seberapa jauh mencapai standar kinerja yang diharapkan. Penilaian kinerja perlu dilakukan sebab: (1) adanya kecenderungan produktivitas pekerja yang tidak meningkat disertai peningkatan kompetisi global; (2) meningkatnya masalah hukum dan penuntutan (*litigation*); (3) diversitas pekerja akibat meningkatnya pekerja wanita dan usia lanjut. Sedangkan Fotter, et al (1988) dalam Sahetapy (2000) menjelaskan, *Performance appraisal* atau penilaian kinerja merupakan proses manajemen SDM yang peranannya terus meningkat dalam organisasi Rumah Sakit dan organisasi pelayanan kesehatan lainnya.

Bernardin et al, (1993) dalam Sahetapy (2000), menjelaskan salah satu strategi utama untuk meningkatkan produktivitas adalah manajemen kinerja, dan yang paling dasar dari manajemen kinerja adalah penilaian kinerja.

Dalam penelitian ini penilaian kinerja, adalah apakah tenaga yang ada tugas yang dilaksanakan sesuai dengan fungsi organisasi yang dibebankan kepada yang bersangkutan. Pengukuran penilaian kinerja dalam penelitian ini dilihat dari tingkat keterlibatan tenaga dalam tugas sesuai fungsinya atau tidak.

2.5.3 Kinerja organisasi.

Mulyadi dan Setyawan (1999) menulis organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, kumpulan berbagai fungsi yang terpisah, atau sebagai suatu sistem.

1) Organisasi sebagai kumpulan berbagai fungsi yang terpisah, merupakan kumpulan terpadu dari berbagai fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian

dan evaluasi hasil secara keseluruhan untuk mendukung tujuan organisasi.

2) Organisasi sebagai suatu sistem, merupakan kumpulan terpadu berbagai aktivitas personel, pengetahuan, kemampuan, motivasi, *equipment*, mesin, metode, cara, proses dan tugas yang ditujukan untuk menghasilkan *value* bagi *costumer*.

Ilyas (1999) menjelaskan, organisasi sebagai wadah untuk melakukan kegiatan pada dasarnya kinerjanya sangat dipengaruhi oleh kinerja personel yang ada. Kinerja personel pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi.

Pendapat para ahli tentang kinerja organisasi, dapat dilihat dari beberapa sudut pandang. Hasil dari kesimpulan atau pengukurannya pun tidak sama, yaitu melihat pengertian dasar kinerja itu sendiri. Ada 3 pengertian dasar kinerja yaitu; (1) hasil kerja, (2) prestasi kerja dan (3) penampilan kerja. Pengukuran kinerja, tidak cukup hanya dilihat dari tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penilaian meliputi seluruh kegiatan mulai dari input, proses, out-put bahkan sampai dengan dampaknya.

Pusdiklat (2000), memberi batasan kinerja organisasi merupakan suatu ukuran atau hitungan secara kualitatif dan atau kuantitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Hasilnya dipergunakan untuk menilai kinerja tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi. Dari batasan tersebut menilai kinerja organisasi, dilihat efektifitas dan efisiensi organisasi.

Supriyanto (2000¹), menjelaskan tentang efektivitas dan efisiensi organisasi;

1) Efektivitas organisasi, adalah hasil untuk masing-masing upaya atau secara keseluruhan penampilan kinerja. Dalam pengukurannya dibutuhkan informasi hasil (*out-put*), pekerjaan yang bisa diukur atau dihitung. Secara umum merupakan perbandingan antara hasil dengan masukan atau *output per in-put*.

2) Efisiensi Organisasi, adalah hasil suatu upaya dibandingkan dengan sumber daya yang dipergunakan, misalnya tenaga, dana dan sumber daya yang lain.

Sedangkan Sedarmayanti (2000) menjelaskan, kinerja organisasi sangat dipengaruhi kinerja personel dan sebaliknya. Personel yang dasar kinerjanya tinggi, akan semakin berkembang bila bekerja pada lingkungan yang menilai tinggi kerja keras personel. Sebaliknya organisasi yang mempunyai kinerja tinggi menuntut personelnnya untuk mempunyai etos kerja yang tinggi.

Menurut Lawrence et al, (1967) dan Gilbraith (1973) dalam Ilyas (1999) ciri organisasi yang kinerjanya tinggi: (1) Setiap unit organisasi dibedakan satu sama lainnya; (2) Setiap unit organisasi, dikelola sedemikian rupa sesuai dengan tugas dan bagian dan lingkungannya; (3) Disamping menggambarkan perbedaan nyata antar unit, setiap bagian organisasi merupakan kesatuan yang terkoordinasi sesuai kebutuhan untuk menampilkan total kinerja organisasi.

Mink, et al (1993) dalam Ilyas (1999) menjelaskan ada 12 pilar yang dapat mendukung terciptanya kinerja organisasi. Seluruh pilar apabila diaplikasikan dapat mendorong terciptanya prestasi kerja organisasi. Yaitu dengan, (1) keterlibatan personel, (2) kemandirian manajemen, (3) adanya komitmen personel, (4) otonomi dan (5) pemberdayaan personel.

Pilar 1 visi, tonggak pertama adalah mengembangkan visi organisasi atau kelompok secara bersama. Setiap personel harus mengetahui visi pribadi tentang organisasi atau kelompok. Visi memberikan kerangka referensi dan pedoman bagaimana seharusnya perilaku organisasi. Visi menjelaskan secara rinci dan dapat dimengerti kepada setiap personel kenapa kita disini, siapa kita dan apa produk kita.

Pilar 2 nilai (*value*), tonggak kedua adalah mengembangkan nilai-nilai

organisasi atau kelompok secara bersama. Visi sebenarnya berproses dan bermuara kepada nilai dasar yang harus dianut dan ditegakkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Nilai dasar inilah yang akan menentukan cara kita dalam mencapai tujuan tersebut. Bila nilai dasar organisasi menjadi norma personel maupun kelompok, akan berefek pada kualitas dan prestasi kerja personel atau kelompok.

Pilar 3 tujuan, penentuan tujuan organisasi secara akurat, spesifik dan dilatar belakangi oleh nilai organisasi merupakan konstituen yang penting. Dikatakan bahwa menetapkan tujuan yang tepat telah dapat menyelesaikan sebagian masalah organisasi. Tujuan merupakan pedoman ideal yang harus dicapai oleh kelompok atau organisasi. Anggota kelompok harus menentukan dan mendefinisikan tujuan kinerja masing-masing dan bekerja searah mencapai kelompok atau organisasi.

Pilar 4 fokus, pemimpin harus mengembangkan proses manajemen sedemikian rupa sehingga setiap anggota bertindak konsisten dan fokus pada misi kelompok dan organisasi. Nilai dan tujuan yang dikembangkan didukung oleh struktur kelompok dan kebutuhan personel memfasilitasi organisasi untuk mencapai kinerja tinggi.

Pilar 5 rindu akan produktivitas, manajer harus secara jelas mengekspresikan bahwa mereka menilai dan menginginkan produktivitas. Mereka harus menekankan arti penting sukses dalam berkarya bisa menambah nilai bagi mitra kerja. Efeknya bila mitra kerja mengetahui mereka bekerja dalam kondisi produktif akan di hargai, kemudian menggunakan seluruh kemampuan, pengetahuan yang kita miliki.

Pilar 6 dukungan untuk sukses, bila mitra kerja menyadari bahwa pemimpin memfasilitasi dengan instrumen, dana, peralatan, waktu, sumber daya dan pasar untuk menjual produk mereka, maka akan loyal dan bekerja keras.

Pilar 7 personel kompeten, kita harus yakin bahwa mitra kerja dapat bekerja

dengan sukses, dan setiap personel harus mampu menampilkan peran secara baik. Penerimaan personel semata-mata hanya berbasis kualitas dan yang terbaik sesuai kebutuhan organisasi. Dengan demikian kita hanya merekrut orang terbaik, kemudian melatih mereka untuk berkinerja tinggi sesuai kebutuhan, jabatan dan organisasi.

Pilar 8 kerja kelompok, untuk mencapai sesuatu yang besar, aliansi dan sinergi antar personel mutlak dilakukan melalui kelompok. Percaya dan saling menerima perbedaan pengetahuan dan ketrampilan merupakan pondasi untuk berbagi nilai sehingga kerja kelompok efektif. Sebagai pemimpin kelompok anda adalah kunci untuk menentukan standar, saling percaya dan pengertian.

Pilar 9 pemberdayaan dan otonomi, antitesis dari pemberdayaan adalah peraturan ketat dan tindakan segmental, untuk membuat personel sadar akan potensinya, begitupun kelompok. Setiap individu bebas untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan untuk mencapai potensi kerja tinggi, personel harus merasa diberdayakan sehingga dapat berkarya dengan sepenuh hati. Artinya mereka harus bebas untuk berkontribusi secara spesifik sesuai kompetensinya.

Pilar 10 kepemimpinan, pemimpin yang sukses harus mampu menciptakan atmosfer dan kondisi yang membuat personel dapat berkontribusi secara total. Ini berarti mendidik ketrampilan baru untuk personel, mendorong personel untuk menangani dengan sebenarnya. Dan ini juga dapat berarti mendengarkan keluhan personel, ide, harapan, dan yakin bahwa ini mendukung pemberdayaan personel.

Pilar 11 Umpan balik dan penyelesaian masalah, menyampaikan informasi kepada personel tentang bagaimana kinerja mereka, kaitannya dengan pencapaian tujuan. Umpan balik memberi informasi seberapa jauh penampilan personel konsisten dengan ekspektasi yang ditentukan. Umpan balik efektif bila penerima mau

mendengar dan merubah perilaku yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pilar 12 imbalan, setiap personel membutuhkan insentif baik sosial maupun finansial. Personel akan bekerja keras bila usaha mereka menghasilkan apa yang mereka inginkan, butuhkan dan bernilai. Personel termotivasi apabila usaha mereka menghasilkan sesuatu yang diharapkan dan bernilai. Konsekuensinya lingkungan harus memfasilitasi peluang kepada setiap personel untuk meningkatkan kinerja.

Siagian (2000) menjelaskan, kinerja organisasi adalah suatu kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan manajemen mencapai tujuan dan berbagai sasarnya dengan hasil yang memuaskan. Adapun indikator organisasi berkinerja tinggi, menurut Siagian (2000) meliputi; (1) Mempunyai arah yang jelas yang tercermin pada visi yang dimiliki para manajer dalam organisasi mau dibawa ke mana masa depan organisasi; (2) para manajer memiliki keberanian bertindak dan tidak ragu meninggalkan cara, metode, kegiatan, kultur yang dipandang sudah tidak sesuai dengan tuntutan internal dan eksternal organisasi; (3) manajemen yang berhasil menjadikan organisasi berkinerja tinggi, selalu berupaya agar dalam organisasi tersedia tenaga berpengetahuan dan ketrampilan tinggi disertai semangat kewirausahaan; (4) para manajer membuat komitmen kuat pada suatu rencana aksi strategik, yaitu rencana aksi yang diharapkan dapat membuahkan keuntungan finansial yang memuaskan dan yang dapat menempatkan organisasi pada posisinya mampu bersaing yang dapat diandalkan; (5) orientasi organisasi berkinerja tinggi adalah hasil dan memiliki kesadaran yang tinggi tentang pentingnya efektivitas dan produktivitas yang meningkat. Ketetapan waktu mencapai sasaran adalah merupakan hal yang sangat penting; (6) salah satu sifat penting yang dimiliki manajer yang berhasil adalah kesediaannya membuat komitmen yang mendalam pada strategi yang

telah ditentukan dan berupaya bersama seluruh komponen organisasi, agar strategi membuahkan hasil yang diharapkan. Kesimpulannya manajer yang efektif dan berhasil adalah mereka yang mampu berperan selaku penentu strategi yang tangguh, wirausahawan yang handal dan pemimpin yang efektif bagi para bawahannya.

Mulyadi dan Setyawan (1999) menjelaskan, kinerja organisasi adalah penilaian kinerja yang dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja setiap pusat pertanggung jawaban. Karakteristiknya adalah untuk mengukur semua pertanggung jawaban untuk ukuran keuangan, biaya, pendapatan, laba dan *return of invesment* atau *residual income*. Ciri keberhasilan organisasi, di pengaruhi 4 faktor yaitu: (1) Kecepatan organisasi dalam merespon adanya perubahan kebutuhan customer; (2) Fleksibilitas personel dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis, kemampuan belajar ketrampilan baru dan kesediaan untuk bergeser ke lokasi dan penugasan baru yang belum pernah dikenal; (3) Keterpaduan organisasi dengan pengguna atau pemasok dan mitra kerja dalam menyediakan layanan bagi *customer*; (4) Kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi, produk, proses baru untuk memenuhi kebutuhan *customer* yang senantiasa berubah.

Sedangkan Mali (1978) dalam Sedarmayanti (2000), menjelaskan tentang kinerja organisasi dengan istilah produktivitas organisasi, adalah merupakan alat ukur sampai sejauh mana sumber daya dalam organisasi diberdayakan untuk mencapai hasil. Produktivitas merupakan pencapaiannya titik maksimal kinerja dengan mengorbankan sumber daya seminimal mungkin.

Hasil penelitian Catherine et al, (1996) menjelaskan, untuk mempertahankan kesempurnaan kerja organisasi atau produktivitas organisasi perlu adanya lingkungan kerja yang baik yaitu adanya tim kerja yang solid dengan komitmen kerja yang tinggi

dan antara tim kerja harus terjalin saling koordinasi.

Kinerja organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah merupakan suatu alat ukur sampai sejauh mana sumber daya dalam organisasi diberdayakan untuk mencapai hasil (Mali, 1978 dalam Sedarmayanti, 2000). Sedangkan untuk pengukurannya menggunakan sampai sejauh mana organisasi mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

2.6 Kemitraan Kerja.

Pada sub bab ini dibahas; pengertian, membangun, dan pentingnya kemitraan.

2.6.1 Pengertian kemitraan (*partnership*)

Kemitraan adalah kebersamaan dari sejumlah pelaku untuk mencapai tujuan yang sama, yang didasarkan atas kesepakatan tentang peranan dan prinsip masing-masing pihak (Walukow, 2000). Berdasarkan pengertian tersebut diatas maka dalam sebuah kemitraan setiap pihak yang bermitra harus saling imbang dalam daya dan pengaruh (*balance of power and influence*) atau dengan kata lain harus selalu mengupayakan kesetaraan atau keadaan yang setara dan seimbang.

Masih menurut Walukow (2000), dalam sebuah kemitraan nilai hakiki (*core values*) dan jati diri dari masing-masing pihak tetap harus di jaga dan di pertahankan. Membangun kemitraan harus di dasarkan: (a) kesamaan perhatian (*common interest*); (b) saling menghormati; (c) tujuan jelas dan terukur; (d) kesediaan untuk memberi waktu, sumber daya dan tenaga; (e) kepercayaan.

Mulyadi dan Setyawan (1999) menjelaskan, kemitraan merupakan struktur sistem pengendalian manajemen, yang menjadi perekat jaringan organisasi. Dalam jaringan ini, setiap organisasi berfokus ke *core competency*-nya dalam menyediakan

value terbaik bagi *customer*, sehingga secara keseluruhan jaringan organisasi mampu menghasilkan produk sebagai “*a bundle of services*” yang terbaik bagi *customer*.

Kemitraan merupakan kesepakatan yang dibuat di antara personel organisasi, di antara pemasok kebutuhan organisasi dan di antara perusahaan dengan mitra bisnisnya (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Sedangkan menurut Siagian (1997) istilah jaringan kemitraan atau *networking* adalah kerjasama antar organisasi dalam bentuk penggabungan sumber, penyatuan gerak langkah dan kesamaan tindakan, untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Kemitraan kerja atau *networking* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah, kerjasama antar organisasi dengan sejumlah pelaku, untuk mencapai tujuan sama yang didasarkan atas kesepakatan tentang peranan dan prinsip masing-masing pihak.

2.6.2 Membangun kemitraan.

Kemitraan kerja yang terbentuk di dalam organisasi, tidak akan datang dengan sendirinya. Menurut Linton (1997), kemitraan terbentuk melalui apa yang ingin di capai oleh anda dan mitra-usaha anda. Sedangkan Walukow (2000) menjelaskan: (1) kemitraan harus dibangun; (2) di butuhkan ketrampilan; (3) harus ada rasa, saling asuh, saling asih dan saling percaya. Dalam membangun kemitraan kerja diperlukan langkah: (1) Identifikasi peluang, semua pihak harus memahami tugas dan fungsinya, peluang yang ada, sehingga kaya dengan pemikiran, inovasi atau gagasan yang baru. (2) Identifikasi mitra kerja yang potensial, filosofinya adalah lebih baik merangkul mitra kerja dari pada memutuskan mitra kerja. (3) Memilih mitra yang cocok, pertimbangkan faktor risiko yang mungkin dihadapi. (4) Kesepakatan harus jelas, tentang waktu, sumber daya, keuangan. Karena

memerlukan yang tidak sedikit, maka semua pihak harus mampu melakukan penghematan. Bicarakan hal-hal yang penting, maka sebaiknya orang yang melakukan negosiasi jangan berganti-ganti dan kunci kesepakatan yang harus dibuat mencakup: (a) sasaran; (b) tujuan ; (c) sumber daya dan keuangan jelas; (d) tanggung jawab masing-masing pihak; (e) lama kesepakatan; (f) sistem dan mekanisme kerja; (g) pembagian keuntungan; (h) memperpanjang dan mengakhiri kesepakatan; (i) metode untuk evaluasi.(5) Membangun kemitraan memang sulit, tetapi mempertahankan jauh lebih sulit. (6) Evaluasi yang terencana, harus ditetapkan dan kriteria yang akan di pakai untuk mengukur jalannya kemitraan, untuk itu sebaiknya dibentuk tim khusus.

2.6.3 Pentingnya Kemitraan.

Linton (1997) menjelaskan, kemitraan terjadi tidak secara sepihak, juga tidak dengan tiba-tiba. Namun kemitraan tercipta karena adanya prakarsa baik dari pihak manajemen organisasi, pihak pembeli maupun pemasok yang terdorong oleh suatu kebutuhan untuk memperbaiki kinerja kompetitif sebuah organisasi.

Pentingnya kemitraan dalam organisasi: (1) meningkatnya persaingan; (2) harapan pelanggan lebih tinggi; (3) penekanan pada biaya; (4) perubahan teknologi; (5) kebutuhan akan pengembangan produk baru yang cepat; (6) kekuatan keahlian; (7) pengenalan proses bisnis; (8) memusatkan perhatian pada keahlian inti.

Kemitraan kerja atau *networking* penting dilakukan oleh organisasi Bapelkes dalam upaya menjalin hubungan kerjasama saling menguntungkan untuk meningkatkan peran dan fungsi organisasi dan keterlibatan serta pemberdayaan sumber daya tenaga yang ada dalam mencapai kinerja organisasi.

2.7 Sumber Daya Manusia (SDM),

Pada sub bab ini dibahas tentang; pengertian sumber daya manusia (SDM); pemberdayaan SDM; motivasi; dan komitmen.

2.7.1 Pengertian sumber daya manusia.

Handoko (2000) menjelaskan, tenaga sebagai sumber daya adalah orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas dan usaha mereka kepada organisasi. Mereka adalah sumber daya penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Proses pemberdayaan SDM dalam organisasi sangat diperlukan karena adanya perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal dan pengembangan organisasi.

Perencanaan SDM adalah suatu proses yang sistematis untuk selalu mereview kebutuhan SDM sehingga dapat dijamin organisasi selalu memiliki tenaga kerja yang sesuai kebutuhan dengan ketrampilan dan kemampuan (kualifikasi) yang sesuai kebutuhan pula (Damayanti, 2000). Sumber daya manusia (SDM) yang dimaksud dalam penelitian adalah tenaga kerja dengan segala ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan serta sikap yang dimilikinya, yang dapat mempengaruhi tugas pokok dan fungsi organisasi.

2.7.2 Pemberdayaan SDM.

Sedarmayanti (2000) menjelaskan, pemberdayaan seluruh potensi tenaga akan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan produktivitas, yang pada akhirnya mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat pelanggan. Sedangkan Wellington (1998), menjelaskan pemberdayaan tenaga sama dengan memberi wewenang. Memberi wewenang kepada karyawan atau SDM yang ada bukan menyerahkan komando dan kendali organisasi kepada mereka.

Wewenang keputusan terakhir tetap berada di tangan manajer senior atau pemegang saham. Memberi wewenang kepada karyawan artinya harus membuat mereka mampu membuat dan bertindak untuk menyelesaikan masalah yang menyangkut tugas pokok mereka sendiri.

Menurut Atmosoeparto (2000), memberdayakan SDM adalah meningkatkan motivasi dan ketrampilan manusia sebagai sumber daya sesuai dengan potensi yang dapat di capai sehingga kinerjanya akan meningkat dan pada akhirnya akan merupakan sumbangan yang besar dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Pemberdayaan dimaksud dalam penelitian ini adalah memberi wewenang dan memampukan tenaga untuk dapat melakukan tugas pokoknya (Dessler, 1997)

2.8 Motivasi.

Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi seorang pimpinan. karena keberhasilannya tergantung seberapa besar dapat mendorong para bawahan secara positif berkerja dengan baik. Motivasi bukan suatu hal yang bisa terwujud dan bisa dilihat secara konkrit, karena manifestasinya berbentuk perilaku seseorang dalam organisasi, bisa positif dan negatif. Faktor yang mempengaruhi motivasi; kebutuhan, keinginan, dorongan dalam pribadi seseorang untuk mencapai tujuannya.

Faktor lain yang mempengaruhi motivasi menurut As'ad (2000) yaitu; kemampuan, pendidikan, pengetahuan, maupun ketrampilan. Identifikasi perilaku dengan segala manifestasinya itulah motivasi seseorang dapat mempengaruhi dan mengukur besar kecil prestasinya. Produktivitas kerja sangat tergantung kemauan dan kemampuan para pekerja untuk bekerja lebih giat. Agar pekerja lebih giat melakukan pekerjaannya, mereka perlu diberikan motivasi dengan berbagai cara.

Mulyadi dan Setyawan (1999) menjelaskan pada umumnya tingkah laku manusia dilakukan secara sadar, artinya selalu didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu. Disinilah letaknya suatu hal yang sangat penting, dipahami oleh setiap manajer atau pimpinan. Ketepatan dalam sistem pemberian motivasi kerja akan mampu mendorong pemberdayaan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pemberian motivasi kerja akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Siagian (1996), motivasi adalah sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Sedang Alma (2000) menjelaskan, motivasi adalah kemauan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls.

Pendapat Kuribayashi dalam Alma (2000) mengatakan bahwa hakekatnya pekerja adalah modal utama dan terpenting dalam perusahaan. Tenaga kerja atau SDM tidak dianggap sebagai unit produksi, tetapi sebagai manusia utuh. Perusahaan dimana ia bekerja berkewajiban memenuhi segala kebutuhan mereka, material, sosial dan spiritual. Perusahaan menjadi keluarga besar antara tenaga kerja dan pimpinan, antara buruh dan majikan. Adanya rasa kesatuan, tenaga kerja merasa aman bekerja, mereka mempunyai sifat lebih positif terhadap penggunaan teknologi baru.

Demikian juga unit organisasi diklat, keberhasilan organisasi pelatihan sangat ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pelaksana program pelatihan dan tenaga fungsionalnya. Apabila tidak diberdayakan sesuai tugas pokoknya, motivasi kerjanya akan rendah dan kinerja organisasi pun akan rendah.

Pengertian motivasi dalam penelitian ini, adalah ketepatan dalam menciptakan motivasi kerja yang akan mampu mendorong meningkatkan

pemberdayaan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pemberian motivasi akan mampu meningkatkan produktivitas kerja atau mampu meningkatkan kinerja organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999).

2. 9. Fokus Grup Diskusi (FGD).

Pada sub bab ini dibahas: pengertian, tujuan dan manfaat FGD.

a. Pengertian

Menurut Sudarti (1998), FGD adalah salah satu teknik dalam mengumpulkan data kualitatif dimana sekelompok orang berdiskusi dengan pengarahan dari seorang moderator atau fasilitator mengenai suatu topik.

Sedangkan menurut Suprpto dan Astuti (1998), menjelaskan FGD adalah diskusi kelompok yang terfokus terdiri dari 6 sampai 12 orang yang di arahkan oleh seorang fasilitator untuk memperoleh informasi tentang pendapat atau pandangan peserta pada suatu topik tertentu.

b. Maksud dan tujuan FGD.

Menurut Suprpto dan Astuti (1998) salah satu tujuan secara spesifik dari FGD yang dapat diambil antara lain:

- (1) mengumpulkan data mengenai pandangan atau persepsi peserta diskusi yang secara individu mempunyai masalah yang sama,
- (2) memperoleh latar belakang informasi yang lebih luas,
- (3) mendapatkan ide baru yang berkaitan dengan perkembangan penelitian,
- (4) mendapatkan strategi baru yang kreatif,
- (5) membantu melakukan interpretasi dari hasil riset kuantitatif yang telah dijalankan, dengan teknik FGD mungkin eksplorasi lebih luas.

Menurut Sudarti (1998), fokus grup diskusi bertujuan untuk mengumpulkan data mengenai persepsi peserta terhadap sesuatu. FGD dapat dipergunakan untuk:

- (1) merancang kuesioner,
- (2) memberi informasi yang mendalam mengenai pengetahuan, sikap dan persepsi,
- (3) membuat hypothesis untuk suatu penelitian, bila ada.

Bisa juga FGD dipergunakan:

- (a) Sebelum program dimulai misalnya sebelum membuat perencanaan.
- (b) pada saat program dilaksanakan misalnya evaluasi program yang sedang berjalan dan,
- (c) sesudah program selesai.

Dalam penelitian ini kegiatan FGD dilaksanakan untuk mengumpulkan data, tentang pandangan atau pendapat dari peserta secara individu tentang masalah dari hasil penelitian. Peserta diskusi selain perwakilan dari responden juga ditunjuk seseorang yang mempunyai pengalaman dalam bidang yang sama. Hasil diskusi harapannya dapat dipakai sebagai tambahan informasi dan bahan dalam pemecahan masalah atau menginterpretasi masalah yang ada.

BAB III

BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini secara garis besar menggunakan kerangka konsep teori kinerja organisasi. Dimana kinerja merupakan alat untuk mengukur sampai sejauh mana sumber daya organisasi dapat bermanfaat sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah di tetapkan.

Keterlibatan tenaga fungsional dan administrasi dalam menangani kegiatan pelatihan merupakan pemanfaatan sumber daya yang ada di Bapelkes oleh para pelanggan. Pelayanan kegiatan pelatihan inilah merupakan tugas pokok dan fungsi dari unit pelaksana pelatihan. Pelayanan dalam kegiatan pelatihan dapat dibedakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi tenaga masing-masing. Tenaga fungsional terlibat dalam penyusunan program pelatihan, kurikulum, dan proses belajar mengajar atau melatih. Tenaga operasional terlibat dalam kegiatan pelayanan proses belajar baik di kelas maupun lapangan termasuk laporan kegiatan. Tenaga administrasi terlibat dalam penyediaan sarana penunjang seperti pelayanan kebutuhan konsumsi dan akomodasi, bidang keuangan dan penunjang lainnya.

Keterlibatan tenaga fungsional dan tenaga administrasi merupakan indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja organisasi Bapelkes. Dengan demikian tenaga fungsional dan tenaga administrasi di Bapelkes mempunyai peran penting dalam menentukan kualitas pelayanan dan kinerja organisasi Bapelkes. Kinerja organisasi dapat berjalan dengan baik apabila di dukung kemampuan, dan kepiawaian tenaga

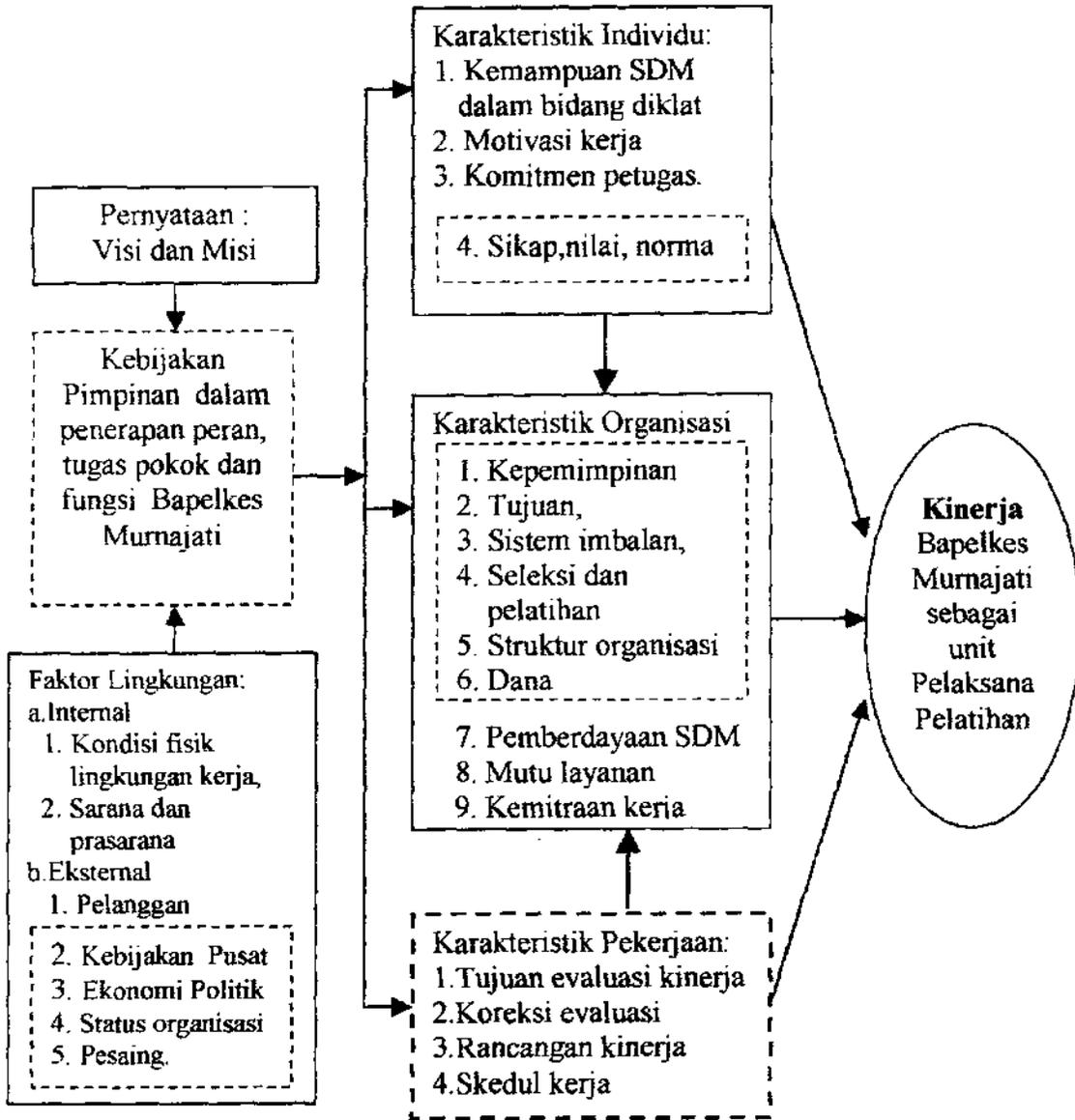
dan kesetiaan para pengguna untuk selalu memakainya.

Kinerja organisasi Bapelkes dipengaruhi oleh faktor lingkungan baik mikro maupun makro. Karakteristik individu yaitu pendidikan, pengetahuan, ketrampilan, motivasi, dan komitmen. Karakteristik organisasi yaitu kepemimpinan, mutu layanan, pemberdayaan SDM, dana, sarana dan prasarana, dan promosi. Karakteristik pekerjaan yaitu, tujuan evaluasi, koreksi evaluasi, rancangan kinerja dan skedul kerja. Faktor kebijakan pimpinan, meliputi penerapan tugas pokok dan fungsi Bapelkes, penerapan manajemen, melaksanakan kemitraan kerja. Terakhir tentang pernyataan visi dan misi apakah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan.

Berdasar hasil studi dokumentasi tentang keterlibatan fungsi unit organisasi, dan perkembangan situasi yang ada, peneliti membatasi penelitian ini hanya pada faktor, visi dan misi, faktor lingkungan terdiri dari kondisi fisik lingkungan kerja, sarana dan prasarana, serta pelanggan. Karakteristik individu, meliputi kemampuan SDM dalam bidang diklat, motivasi kerja dan komitmen. Karakteristik organisasi, meliputi pemberdayaan SDM, mutu layanan, dan kemitraan kerja.

Walaupun belum jelas, apakah rendahnya kinerja organisasi Bapelkes disebabkan oleh faktor tersebut diatas, namun dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi faktor keterlibatan tenaga fungsional dan tenaga administrasi memegang peran yang sangat penting. Peneliti mencoba berdasarkan teori yang ada melakukan analisis beberapa faktor yang mempengaruhi keterlibatan tersebut. Dengan harapan setelah didiskusikan secara kelompok dan terfokus hasilnya dapat dipakai bahan menyusun rekomendasi perumusan upaya meningkatkan kinerja organisasi Bapelkes sesuai dengan fungsinya sebagai unit pelaksana pelatihan.

Kerangka konseptual penelitian:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.

Keterangan:

- = diteliti
- = tidak diteliti.

BAB IV

BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksploratif dengan pendekatan *cross sectional*. Hasil penelitian menguraikan gambaran kinerja unit pelaksana diklat, dari hasil kerja individu dan kelompok atau organisasi. Analisis kegiatan dilapangan dengan landasan teori dibahas dalam diskusi kelompok terfokus atau *Focus Group Discussion* (FGD) peserta wakil responden pimpinan institusi yang terkait dan nara sumber. Agar diskusi berjalan efektif peserta dibatasi antara 6 sampai 12 orang.

4.2 Populasi dan Sampel Penelitian

4.2.1 Populasi penelitian

Populasi penelitian terdiri dari kelompok manajemen Bapelkes dan pelanggan.

- a. Kelompok manajemen Bapelkes, dari unsur pimpinan sebanyak 3 orang, tenaga fungsional sebanyak 10 orang, dan tenaga administrasi sebanyak 15 orang.
- b. Pelanggan adalah pimpinan institusi dan pengelola program yang pernah bekerjasama dan memanfaatkan tenaga fungsional sebagai pelatih, pernah pelatihan di Bapelkes Murnajati sebanyak 50 orang.

4.2.2 Sampel Penelitian.

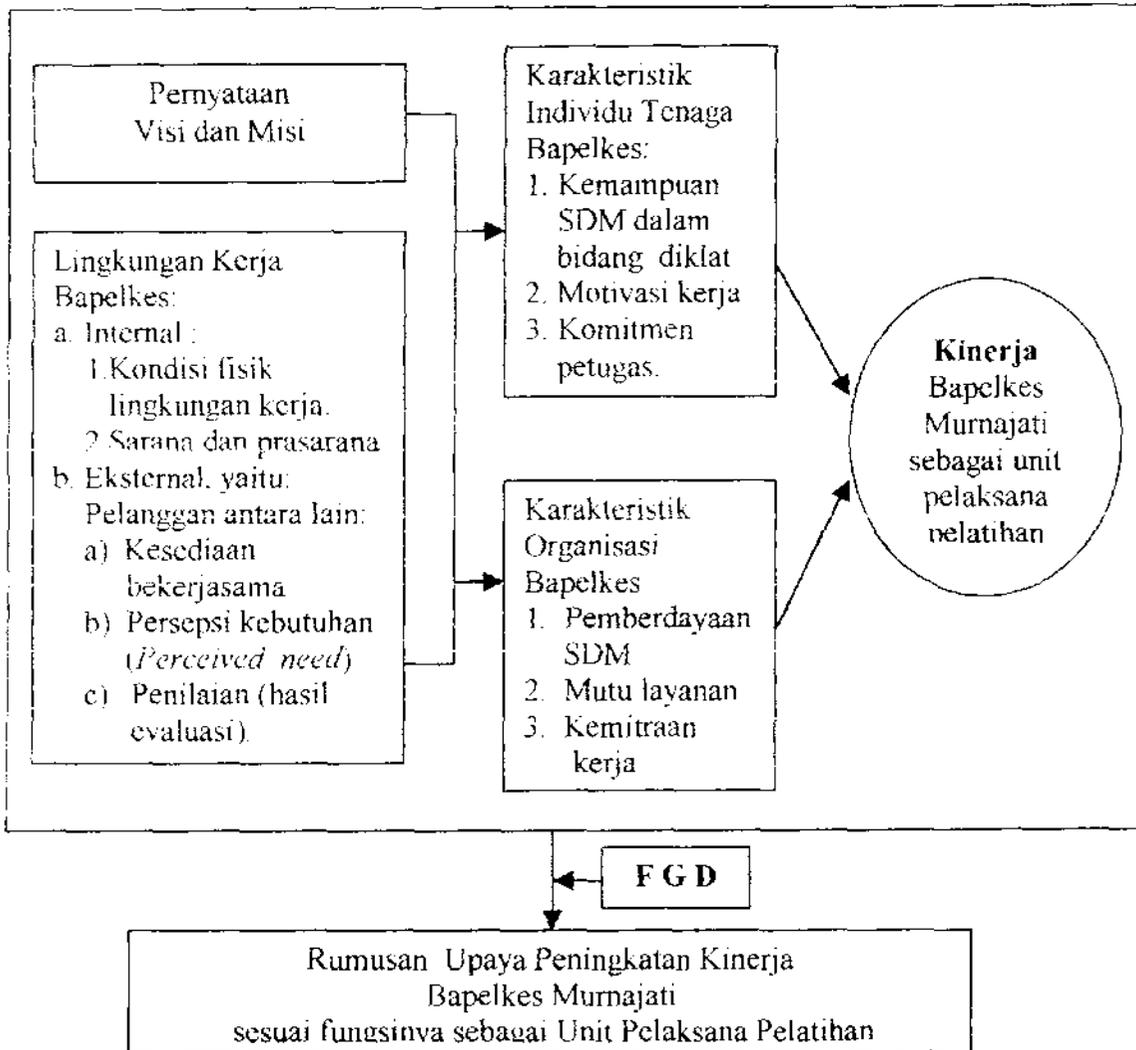
Jumlah sampel penelitian sama dengan jumlah populasi penelitian (*total population*).

4.3 Lokasi dan Waktu

Penelitian dilakukan di Bapelkes Murnajati untuk kelompok manajemen Bapelkes. Sedangkan pelanggan adalah mereka yang berdomisili di Jawa Timur.

Waktu penelitian dilaksanakan pada akhir bulan Juli 2001 sampai Agustus 2001.

4.4 Kerangka Operasional Penelitian



Gambar 4.1 Kerangka Operasional Penelitian.

4.5 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Kinerja Organisasi
2. Pernyataan visi dan misi
3. Kemampuan SDM dalam bidang diklat

4. Motivasi Kerja
5. Komitmen Petugas
6. Pemberdayaan SDM
7. Mutu Layanan
8. Kemitraan kerja
9. Kondisi fisik lingkungan kerja
10. Sarana dan Prasarana
11. Pelanggan

4.6 Definisi operasional dan cara pengukurannya

Dalam rangka lebih memperjelas arti dari variabel yang akan diteliti, perlu diberikan batasan yang jelas dari masing-masing, sebagai berikut:

1. Kinerja Organisasi

Merupakan kesuksesan organisasi dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dinilai dari aspek keterlibatan sumber daya tenaga yang ada dalam pengelolaan kegiatan pelatihan yang merupakan tugas pokok organisasi. Diukur dengan menggunakan kuesioner, dari variabel kinerja organisasi di peroleh data skala: nominal.

2. Pernyataan visi dan misi.

Visi merupakan cita-cita organisasi yang ingin di wujudkan, sedangkan misi merupakan suatu cara atau kegiatan yang akan di lakukan untuk mewujudkan visi. Kesesuaian visi, di nilai dari tugas pokok yang dapat dilaksanakan organisasi. Sedangkan kesesuaian misi, di nilai dari kegiatan pelatihan yang di laksanakan apakah sudah menjabarkan fungsi organisasi. Diukur dengan menggunakan kuesioner, dari variabel visi dan misi di peroleh data skala: nominal.

3. Kemampuan SDM dalam bidang diklat

Adalah kemampuan yang di miliki oleh tenaga administrasi maupun tenaga fungsional, yang sifatnya stabil dalam pengelolaan kegiatan diklat. Dinilai dari aspek keterlibatan SDM dalam kegiatan pelatihan. Tenaga administrasi terlibat dalam pengelolaan administrasi pelatihan, sedangkan tenaga fungsional terlibat dalam penyelenggaraan teknis pelatihan, misalnya menjadi pelatih atau nara sumber, menyusun kurikulum, mengembangkan metode pelatihan, dan menyusun modul. Di ukur dengan menggunakan kuesioner, dari variabel kemampuan SDM dalam bidang diklat di peroleh data skala: ordinal.

4. Motivasi Kerja

Adalah sesuatu yang mendorong tenaga untuk mau dan mampu meningkatkan kerja dan produktivitasnya. Antara lain karena adanya tugas diluar jam kerja, adanya kerjasama dalam kelompok, imbalan yang di sediakan, dan kebutuhan untuk pengembangan karier. Di ukur dengan menggunakan kuesioner, dari variabel motivasi kerja di peroleh data skala: ordinal.

5. Komitmen petugas

Adalah bentuk keterikatan bathin yang mendorong tenaga untuk selalu melaksanakan kebijakan organisasi dengan baik dan penuh kesadaran. Antara lain kesediaannya untuk selalu, disiplin kerja, kerjasama dalam tugas, melaksanakan tugas diluar jam kerja, dan menjaga nama baik organisasi. Diukur menggunakan kuesioner, dari variabel komitmen petugas di peroleh data skala: ordinal.

6. Pemberdayaan SDM

Adalah proses kebijakan pimpinan tentang pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk memampukan tenaga, dapat melaksanakan tugas pokoknya

dengan sebaik-baiknya. Pelimpahan tidak hanya peran yang di berikan dalam setiap kegiatan, peluang dan kebebasan mengembangkan diri, terlibat dalam pengambilan keputusan, menumbuhkan inisiatif dalam menjalankan tugas sesuai wewenang dan tanggung jawab yang ada. Di ukur dengan menggunakan kuesioner, dari variabel pemberdayaan di peroleh data dengan skala: ordinal.

7. Mutu Layanan

Adalah penilaian responden terhadap derajat kesesuaian dan kecocokan dari pelayanan yang di laksanakan petugas administrasi. Di nilai dari aspek keramahan, kesopanan, kepedulian atau tanggap, kecepatan dan kenyamanan terhadap fasilitas yang disediakan, oleh tenaga bagian resepsionis. Di ukur menggunakan kuesioner, dari variabel mutu layanan di peroleh data skala: ordinal.

8. Kemitraan Kerja

Adalah suatu bentuk hubungan kerja (*networking*) saling menguntungkan antara organisasi dengan sejumlah pelaku untuk mencapai tujuan sama yang di dasarkan atas kesepakatan tentang peranan dan prinsip masing-masing pihak. Di nilai dari kesepakatan hubungan kerja untuk memenuhi; kebutuhan jenis pelatihan, penyusunan program pelatihan, penyusunan kurikulum dan modul pelatihan, pengelolaan pelatihan dan monitoring atau evaluasi pelatihan. Di ukur menggunakan kuesioner, dari variabel kemitraan kerja di peroleh data skala: ordinal.

9. Kondisi fisik lingkungan kerja

Adalah keadaan tempat kerja yang dapat mempengaruhi semangat dan prestasi kerja. Meliputi; luas tempat kerja, peralatan kerja, suhu udara, penerangan tempat kerja dan kebersihan lingkungan kerja. Di ukur dengan menggunakan kuesioner, dari variabel kondisi fisik lingkungan kerja di peroleh data skala: ordinal.

10. Sarana dan Prasarana

Adalah sumber daya modal organisasi yang mempunyai peran amat penting untuk ikut menentukan berhasil tidaknya tugas pokok suatu organisasi. Sumber daya modal tersebut meliputi; ruang kelas, asrama, peralatan diklat (*Audio Visual Aids*), perpustakaan dan sarana penunjang (ruang sekretariat, alat komunikasi, tempat rekreasi, tempat ibadah, dan air bersih). Di ukur dengan menggunakan kuesioner, dari variabel sarana dan prasarana di peroleh data skala: ordinal.

11. Pelanggan

Adalah pengguna jasa dan fasilitas Bapelkes, baik yang hanya memanfaatkan tempat saja atau yang dengan melibatkan tenaga Bapelkes, dinilai dari:

- a. Kesiediaan bekerjasama untuk memanfaatkan tenaga dan fasilitas di Bapelkes untuk ikut membantu menyelesaikan berbagai masalah dalam program pelatihan.
- b. Persepsi kebutuhan, yaitu tanggapan responden terhadap kebutuhan fasilitas, tenaga, program pelatihan dan pengelolaan pelatihan, yang ada di Bapelkes sesuai dengan kondisi dan kebutuhan pelanggan.
- c. Penilaian, yaitu evaluasi responden terhadap keberadaan fasilitas, tenaga pelatih, program pelatihan, dan organisasi Bapelkes sebagai unit diklat.

Diukur dengan kuesioner, dari variabel pelanggan diperoleh data skala: ordinal.

4.7 Instrumen Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen berupa, kuesioner terbuka dan tertutup serta *checklist* yang disiapkan peneliti, yang dipergunakan untuk mengidentifikasi, kinerja organisasi, kesesuaian visi dan misi. Karakteristik organisasi meliputi pemberdayaan SDM, mutu layanan dan kemitraan kerja. Karakteristik individu meliputi kemampuan SDM dalam bidang diklat, motivasi kerja dan komitmen

petugas. Lingkungan internal meliputi; kondisi fisik lingkungan kerja, sarana dan prasarana yang ada. Lingkungan eksternal adalah pelanggan, yaitu tentang kesediaan bekerjasama, persepsi kebutuhan dan penilaian atau hasil evaluasi.

4.8 Pengumpulan Data.

Pengumpulan data dilakukan, pertama menggunakan kuesioner untuk data primer dan *checklist* untuk data sekunder. Kedua, bersifat melengkapi dan memperjelas melalui wawancara mendalam atau *indept interview* khususnya untuk tujuan yang belum terungkap. Ketiga, dengan fokus group diskusi (FGD) untuk memperoleh informasi atau pendapat dan pandangan dari peserta yang mempunyai latar belakang dan pengalaman yang sama dari topik yang sudah ditentukan. Hasil FGD dipergunakan untuk melengkapi bahan pembahasan penelitian yang lebih luas.

4.8.1 Data primer

Data dikumpulkan langsung dari responden pada saat penelitian dengan kuesioner dan wawancara, hasilnya sesuai dengan tujuan penelitian.

4.8.2 Data Sekunder

Data dihasilkan sesuai dokumen kegiatan Bapelkes yang berkaitan dengan tugas pokoknya, sarana dan prasarana serta sumber daya yang dimilikinya.

4.9 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

4.9.1 Teknik pengolahan data, melalui tahapan sebagai berikut:

- a. *Editing*, kegiatan memeriksa kebenaran data yang masuk. Meliputi pemeriksaan, kelengkapan isi kuesioner, kejelasan makna jawaban dan relevansinya.
- b. *Coding*, kegiatan mengklasifikasikan data yang masuk menurut kategori. Jawaban setiap kategori yang sama dikelompokkan, yang berbeda dipisah.
- c. *Tabulasi*, kegiatan menyusun data kedalam tabel untuk memudahkan analisis.

4.9.2 Teknik analisis data

Analisis data dilakukan secara analitik dari semua data yang sudah terkumpul, dibuat tabulasi sesuai kebutuhan dan selanjutnya dibuat persentase. Data dianalisis secara sederhana dengan perhitungan secara kuantitatif dan kualitatif, hasilnya disajikan dalam bentuk tabel sesuai kebutuhan. Berdasarkan data yang terkumpul, teknis analisis data bersifat kualitatif dengan proses berfikir induktif. Hasil analisis data menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Bapelkes untuk mengetahui kelemahan dan masalah dari variabel yang ada.

Variabel yang ternyata masih menjadi masalah merupakan isu strategis yang perlu diupayakan masukan secara eksplorasi lebih luas. Salah satu alat dengan fokus group diskusi (FGD) untuk mendapatkan data masukan dari kelompok yang disiapkan terdiri dari perwakilan pimpinan, kelompok responden, nara sumber yang mengetahui masalah yang terkait dengan bidang diklat. Hasil fokus group diskusi dipergunakan untuk melengkapi data menyusun rekomendasi bagi manajemen Bapelkes, sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi.

4.10 Jadwal Kegiatan Penelitian

Terlampir.

BAB V

BAB 5

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

5.1 Gambaran Umum Bapelkes Murnajati

Bapelkes Murnajati yang berkedudukan di Kota Kecamatan Lawang, dibentuk pada tahun 1987 merupakan diklat tenaga kesehatan di Jawa Timur. Sebagai institusi pendidikan dan pelatihan, Bapelkes Murnajati telah dilengkapi dengan berbagai sarana dan prasarana yang cukup untuk kegiatan pelatihan. Bangunan gedung kompleks berdiri di atas tanah seluas 3 ha, dan Lawang merupakan Kota Kecamatan yang berudara sejuk karena terletak di daerah pegunungan dengan ketinggian 464 m di atas permukaan air laut.

Sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur, diharapkan keberadaan Bapelkes Murnajati, dapat menjadi pusat informasi pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) kesehatan. Dapat menjadi mitra kerja bagi institusi kesehatan yang berada di 37 Kabupaten dan Kota di Jawa Timur, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) kesehatan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat). Pada era otonomi daerah masing-masing institusi mempunyai berbagai kegiatan pelatihan yang berbeda.

5.2 Deskripsi Responden.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari kelompok manajemen meliputi unsur pimpinan, tenaga administrasi dan tenaga fungsional di Bapelkes Murnajati. Sedangkan dari pelanggan adalah para pemimpin atau pengelola program kesehatan, kepala institusi kesehatan yang sering melakukan kerjasama dengan Bapelkes Murnajati dalam kegiatan praktek lapangan.

Tabel 5.1 Distribusi dan jumlah responden penelitian

No	Keterangan	Responden	
		Jumlah	%
1	Unsur Pimpinan atau pejabat struktural	3 orang	3,9
2	Tenaga administrasi	15 orang	19,2
3	Tenaga fungsional	10 orang	12,8
4	Pelanggan	50 orang	64,1
	Jumlah	78 orang	100

Berdasarkan tabel 5.1 dapat diketahui bahwa jumlah responden 78 orang, terdiri dari 64,1% pelanggan. Kelompok manajemen Bapelkes, meliputi 3,9% unsur Pimpinan, 19,2% tenaga administrasi dan 12,8% tenaga fungsional.

5.3 Karakteristik Responden

5.3.1 Pendidikan dan Pelatihan

1. Unsur Pimpinan

Tabel 5.2 Distribusi pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti Pimpinan di Bapelkes Murnajati pada Tahun 2001.

Jabatan	Pendidikan Umum	Pelatihan yang pernah diikuti	
		Manajemen	Teknis kediklatan
1. Kepala	S1 dokter S2 MPH	a. Adum b. Spama	1. <i>Training Officer Course (TOC)</i> 2. <i>Training of Trainer (TOT)</i>
2. Kasubbag tata usaha	S1	Adum	1. Manajemen keuangan 2. Pengelolaan barang (inventarisasi) 3. Manajemen penyelenggara pelatihan
3. Kasi Tata operasional	S1	Sepala	1. TOC umum 2. TOT penjenjangan 3. TOT Quality Assurance (QA) 4. Analisis jabatan

Berdasarkan tabel 5.2 dapat diketahui bahwa, pendidikan formal pimpinan Bapelkes minimal S1, sedangkan untuk Kepala Bapelkes telah menyelesaikan S2.

Pelatihan di bidang administrasi dan manajemen serta teknis diklat sudah diikuti dalam upaya menunjang pengelolaan organisasi, sebagai unit pelaksana pelatihan.

2. Tenaga Administrasi.

Tabel 5.3 Distribusi Tenaga Administrasi menurut tingkat pendidikan Bapelkes Murnajati Tahun 2001

No.	Tingkat Pendidikan	Total	
		n	%
1	SLTA Umum	8	53,3
2	D1 Kesehatan (SPPH)	1	6,7
3	D3 Kesehatan Lingkungan	1	6,7
4	S1 Kesehatan	5	33,3
	Jumlah	15	100

Berdasarkan tabel 5.3 diketahui sebagian besar (53,3%) tenaga administrasi berpendidikan SLTA, sedangkan 33,3% berpendidikan S1. Tenaga berpendidikan SLTA bertugas di ketata usahaan atau rumah tangga, sedangkan untuk pendidikan DI,D3 dan S1 bertugas melayani administrasi teknis pelatihan

Tabel 5.4 Jenis Pendidikan dan Pelatihan yang pernah diikuti oleh Tenaga Administrasi Bapelkes Murnajati, sampai dengan tahun 2001.

No	Kelompok	Jenis pelatihan	Jumlah
1	Tenaga Tata Usaha	1. Administrasi Materil	1 orang
		2. Administrasi keuangan	2 orang
		3. Administrasi Kepegawaian	1 orang
		4. Administrasi Umum	1 orang
		5. Teknis pengoperasian AVA	1 orang
		6. Teknis pengelolaan menu dan makanan	2 orang
		7. Pelayanan prima	3 orang
2	Tenaga Tata Operasional	1. <i>Training Officer Course (TOC) umum</i>	1 orang
		2. <i>Management of training (MOT) umum</i>	2 orang
		3. Teknis pengolahan data dan pelaporan	1 orang
		4. Monitoring dan evaluasi pelatihan	1 orang
		5. Akreditasi pelatihan	1 orang
		6. Komputer dan internet	2 orang
		7. Pengelolaan Kepustakaan	2 orang
		8. Training Needs Assessment (TNA)	2 orang

1	Dokter umum dengan S2 Public Health	1	10
---	-------------------------------------	---	----

Berdasarkan tabel 5.4 tampak, organisasi sudah mempersiapkan SDM dari kelompok tenaga administrasi dengan berbagai ketrampilan dan pengetahuan dalam rangka meningkatkan peran dan fungsinya untuk dapat menunjang tugas pokok organisasi. Pelatihan untuk tenaga tata usaha tentang administrasi keuangan dan pelayanan kerumah tanggan, sedangkan untuk tenaga tata operasional ketrampilan khusus tentang administrasi teknis penyelenggaraan kegiatan diklat.

3. Tenaga fungsional

Tabel 5.5 Distribusi Tenaga Fungsional menurut tingkat pendidikan Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

No.	Tingkat Pendidikan	Total	
		n	%
1	S1	5	50
2	S2	5	50
	Jumlah	10	100

Berdasarkan tabel 5.5 dapat diketahui, pada umumnya tenaga fungsional berpendidikan strata 1, dan sebanyak 50 % sudah menyelesaikan strata 2 dengan berbagai kompetensi. Sesuai data di lapangan kompetensi yang dimiliki tenaga fungsional dapat dijelaskan pada tabel 5.6 berikut.

Tabel 5.6 Distribusi kompetensi yang dimiliki tenaga fungsional menurut Pendidikan, Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

No	Kompetensi yang dimiliki	Total	
		n	%
1	Dokter umum, dengan S2 <i>Public Health</i>	1	10
2	Dokter gigi dengan S2 Administrasi Rumah Sakit	1	10
3	Dokter gigi dengan S2 Kesehatan Masyarakat	1	10
4	S1 Pendidikan + S2 Perilaku	2	20
5	S1 Apoteker	1	10
6	S1 Kesehatan Lingkungan	2	20
7	S1 Pendidikan	1	10
	Jumlah	10	100

Berdasarkan tabel 5.6 dapat diketahui bahwa hanya ada 7 kompetensi yang dimiliki oleh tenaga fungsional yang ada di Bapelkes Murnajati.

Jenis pelatihan penunjang tugas pokok dibidang kediklatan yang sudah diikuti tenaga fungsional di Bapelkes Murnajati, dapat di pelajari pada tabel 5.7. Secara umum dalam rangka memberikan tambahan pengetahuan untuk menjadikan tenaga fungsional yang mampu menunjang tugas pokok organisasi.

Tabel 5.7 Jenis Pelatihan yang pernah diikuti Tenaga Fungsional Bapelkes Murnajati Tahun 2001

No	Jenis pelatihan yang pernah diikuti	Nomor Urut Tenaga Fungsional										Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	<i>Management of training</i>	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	9
2	TOT - QA	√	-	√	-	√	-	-	√	√	√	6
3	Kepemimpinan mutu	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	2
4	Studi dan analisa kasus	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	2
5	Evaluasi pelatihan	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	2
6	TNA	-	-	√	-	√	-	-	√	√	√	5
7	TOT <i>Out Bond</i>	-	√	-	-	√	-	-	-	-	-	2
8	Gugus kendali mutu	-	√	√	-	√	-	√	-	-	-	4
9	Analisa data	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	2
10	Penelitian diklat	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	2
11	Sanitasi lingkungan	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	2
12	Sanitasi rumah sakit	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	2
13	Akreditasi pelatihan	-	-	-	-	-	-	√	-	-	√	2
14	Akta III dan IV	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	2
Jumlah		3	3	8	1	7	1	7	7	3	5	44

Berdasarkan tabel 5.7 tampak bahwa, secara teknis peran tenaga fungsional tidak hanya mengajar dan melatih, tetapi banyak yang dapat dilakukan dalam kegiatan pelatihan. Bekal pengetahuan tidak hanya sesuai kompetensi, tetapi juga pengetahuan lain yang ada kaitannya dengan tugas pokok dan fungsi organisasi. Seperti pelatihan *management of training* (MOT), seorang tenaga fungsional harus memahami bagaimana pengelolaan pelatihan yang baik. Salah satu pelatihan lain yang secara khusus merupakan wajib adalah pelatihan widyaiswara dasar, yang harus

diikuti sebelum menduduki jabatan fungsional. Pelatihan ini secara khusus diberikan untuk menyiapkan seorang pelatih atau *trainer* yang baik. Proses pelatihan diajarkan, membuat garis-garis besar program pembelajaran, menyusun kerangka acuan, kurikulum, membuat bahan ajar atau *transparancy* yang baik dan benar, membimbing praktek dan penguasaan operasional peralatan diklat.

5.3.2 Umur Responden

Tabel 5.8 Distribusi Unsur Pimpinan, Tenaga Administrasi dan Fungsional Menurut Umur di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Kelompok Umur	Kelompok responden					
	Unsur Pimpinan		Tenaga Administrasi		Tenaga Fungsional	
	n	%	n	%	n	%
1. ≤ 40 tahun	1	33,35	14	93,3	2	20
2. 41 - 50 tahun	1	33,35	1	6,7	2	20
3. 51 - 60 tahun	1	33,35	-	-	4	40
4. 61 - 65 tahun	-	-	-	-	2	20
Jumlah	3	100	15	100	10	100

Berdasarkan tabel 5.8 dapat diketahui umur responden dari unsur pimpinan variasinya cukup seimbang antara generasi muda dan tua. Tenaga administrasi 93,3% tenaga muda, sedangkan tenaga fungsional 60% umur rata-rata diatas 51 tahun dan sesuai data di lapangan sudah mendekati usia pensiun. Kondisi ini sesuai informasi dari responden kurang memenuhi standar bagi Bapelkes Murnajati yang kelas B, seharusnya memiliki tenaga fungsional sebanyak 16 sampai 18 orang yang mumpuni dengan berbagai disiplin ilmu yang dibutuhkan program kesehatan.

Adapun beberapa alasan yang diberikan responden; (1) rekrutmen lamban dilakukan, dan bilamana ada calon tidak memenuhi persyaratan, (2) mekanisme pengangkatan tenaga fungsional yang berbelit, para calon enggan dengan proses

Berdasarkan tabel 5.6 dapat diketahui bahwa hanya ada 7 kompetensi yang dimiliki oleh tenaga fungsional yang ada di Bapelkes Murnajati.

Jenis pelatihan penunjang tugas pokok dibidang kediklatan yang sudah diikuti tenaga fungsional di Bapelkes Murnajati, dapat di pelajari pada tabel 5.7. Secara umum dalam rangka memberikan tambahan pengetahuan untuk menjadikan tenaga fungsional yang mampu menunjang tugas pokok organisasi.

Tabel 5.7 Jenis Pelatihan yang pernah diikuti Tenaga Fungsional Bapelkes Murnajati Tahun 2001

No	Jenis pelatihan yang pernah diikuti	Nomor Urut Tenaga Fungsional										Jumlah
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Management of training	√	-	√	√	√	√	√	√	√	√	9
2	TOT - QA	√	-	√	-	√	-	-	√	√	√	6
3	Kepemimpinan mutu	-	-	-	-	√	-	-	-	-	√	2
4	Studi dan analisa kasus	-	-	-	-	√	-	-	√	-	-	2
5	Evaluasi pelatihan	-	-	√	-	-	-	√	-	-	-	2
6	TNA	-	-	√	-	√	-	-	√	√	√	5
7	TOT Out Bond	-	√	-	-	√	-	-	-	-	-	2
8	Gugus kendali mutu	-	√	√	-	√	-	√	-	-	-	4
9	Analisa data	-	-	√	-	-	-	-	√	-	-	2
10	Penelitian diklat	√	-	√	-	-	-	-	-	-	-	2
11	Sanitasi lingkungan	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	2
12	Sanitasi rumah sakit	-	√	-	-	-	-	√	-	-	-	2
13	Akreditasi pelatihan	-	-	-	-	-	-	√	-	-	√	2
14	Akta III dan IV	-	-	-	-	-	-	√	√	-	-	2
Jumlah		3	3	8	1	7	1	7	7	3	5	44

Berdasarkan tabel 5.7 tampak bahwa, secara teknis peran tenaga fungsional tidak hanya mengajar dan melatih, tetapi banyak yang dapat dilakukan dalam kegiatan pelatihan. Bekal pengetahuan tidak hanya sesuai kompetensi, tetapi juga pengetahuan lain yang ada kaitannya dengan tugas pokok dan fungsi organisasi. Seperti pelatihan *management of training* (MOT), seorang tenaga fungsional harus memahami bagaimana pengelolaan pelatihan yang baik. Salah satu pelatihan lain yang secara khusus merupakan wajib adalah pelatihan widyaiswara dasar, yang harus

yang ada, (3) adanya kebijakan otonomi yang diikuti dengan pelimpahan pengelolaan institusi ke propinsi, penataan organisasi belum tersentuh.

5.3.3 Pangkat dan Golongan

Tabel 5.9 Distribusi Unsur Pimpinan, Tenaga Administrasi dan Fungsional Menurut pangkat dan Golongan di Bapelkes Murnajati Tahun 2001

Pangkat dan Golongan	Responden					
	Unsur Pimpinan		Tenaga Administrasi		Tenaga Fungsional	
	n	%	n	%	n	%
Pelaksana / II	-	-	8	53,3	-	-
Penata / III	2	66,6	7	46,7	4	40
Pembina / IV	1	33,3	-	-	6	60
Jumlah	3	100	15	100	10	100

Berdasarkan tabel 5.9 dapat diketahui sebagian besar (66,7%) pangkat dan golongan pimpinan adalah III atau penata, sedangkan dari tenaga administrasi 53,3% golongan II atau pelaksana. Tenaga fungsional 60% golongan IV atau pembina.

5.3.4. Pelanggan

Tabel 5.10 Distribusi jumlah pelanggan sebagai responden penelitian

No	Responden	Jumlah	
		n	%
1	Pimpinan institusi kesehatan	15 orang	30
2	Pimpinan proyek atau pengelola program	35 orang	70
Jumlah		50 orang	100

Berdasarkan tabel 5.10 dapat diketahui bahwa pelanggan sebagai responden penelitian, 70% adalah para pengelola program kesehatan, dan 30% adalah kepala institusi yang pernah melakukan kerjasama dengan Bapelkes Murnajati dalam kegiatan diklat. Komposisi ini diharapkan dapat memberikan tanggapan secara obyektif tentang kelebihan dan kekurangan organisasi Bapelkes sebagai unit diklat.

5.4 Deskripsi Hasil Penelitian

5.4.1 Kinerja Organisasi Bapelkes

Kinerja organisasi, mengkaji pengelolaan kegiatan pelatihan yang ada. Meliputi penilaian unsur pimpinan tentang prestasi kerja organisasi, pemahaman petugas terhadap tugas pokok, kewajiban dan tanggung jawabnya, tugas pokok dan fungsi organisasi serta hubungan antara tugas pokoknya dengan kinerja organisasi.

Pada tabel 5.11 dijelaskan data kegiatan pelatihan di Bapelkes Murnajati selama tahun 2000 berdasar pengelola atau penyelenggaranya. Menunjukkan prestasi kerja organisasi sesuai tugas pokok dan fungsinya. Secara keseluruhan pelatihan yang dilaksanakan oleh tenaga Bapelkes hanya 30% dari seluruh kegiatan pelatihan yang ada. Sebanyak 6% merupakan pelatihan swadana artinya produk yang diciptakan tenaga Bapelkes, sedangkan 24% pelatihan tenaga kesehatan yang pelaksanaannya di serahkan atau bersama dengan tenaga Bapelkes baik secara teknis dan administrasi. Sebanyak 70% kegiatan pelatihan hanya memanfaatkan Bapelkes sebagai tempat saja. Sebanyak 64% kegiatan pelatihan tenaga kesehatan yang dilaksanakan pemegang program, sedangkan sebanyak 6% kegiatan pelatihan dari departemen lain diluar kesehatan.

Tabel 5.11 Data kegiatan pelatihan di Bapelkes Murnajati pada tahun 2000

No	Pengelolaan pelatihan	Kegiatan	
		n	%
1	Pelatihan swadana produk Bapelkes	3	6
2	Pelatihan tenaga kesehatan, pengelolaannya melibatkan tenaga Bapelkes	12	24
3	Pelatihan tenaga kesehatan, Bapelkes hanya sebagai tempat penyelenggaraan	32	64
4	Pelatihan Non depkes, Bapelkes hanya tempat	3	6
Jumlah		50	100

Alasan responden tidak mau melibatkan tenaga fungsional Bapelkes karena:

1. Belum ada aturan yang mengikat bahwa dalam menyelenggarakan pelatihan harus melibatkan tenaga fungsional, yang ada di Bapelkes.
2. Pelanggan lebih memberdayakan tenaga yang dimiliki, dari pada memanfaatkan tenaga yang ada di Bapelkes. Namun untuk hal-hal tertentu tetap memanfaatkan tenaga Bapelkes misalnya; pengoperasional AVA.
3. Pelanggan kurang memahami peran dan fungsi Bapelkes beserta sumberdaya yang ada dan kurang mempertimbangkan proses pelatihan secara benar.

Pada tabel 5.12 berikut, dapat dilihat penilaian pimpinan terhadap kegiatan pelatihan dan kinerja organisasi selama tahun 2000, berikut alasan yang diberikan.

Tabel 5. 12 Penilaian Unsur Pimpinan terhadap Kinerja Organisasi Bapelkes Murnajati Tahun 2000.

No	Penilai	Penilaian	Alasan yang diberikan
1	Kepala Bapelkes	Masih Rendah	a. Produktivitas tenaga dalam menciptakan program pelatihan masih rendah b. Kompetensi tenaga fungsional yang ada kurang dibutuhkan pemegang program
2	Kasubbag Tata Usaha	Masih Rendah	Belum disosialisasikan kepada pelanggan, tentang peran tenaga fungsional dalam kegiatan pelatihan atau pemasaran kurang.
3	Kasi Tata Operasional	Masih Rendah	a. Program kegiatan Bapelkes tidak jelas, b. Belum adanya pedoman kerja yang jelas.

Beberapa informasi, tentang upaya yang sedang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi Bapelkes, antara lain:

1. Melaksanakan akreditasi institusi untuk mengetahui kelemahan di lingkungan internal organisasi sebagai bahan pengambilan keputusan langkah di perlukan,
2. Menata kembali dan mensosialisasikan tugas pokok dan fungsi organisasi,
3. Meninjau dan menyusun kembali job deskripsi dari semua petugas yang ada,

4. Merumuskan sistem dan prosedur kerja staf dalam lingkup tugas organisasi,
5. Menyusun rancangan kebutuhan tenaga fungsional sesuai kompetensi yang di harapkan dan kebutuhan pengembangan Bapelkes ke depan.
6. Mengadakan negosiasi kepada pengelola program untuk menginventarisasi kegiatan pelatihan yang dilaksanakan untuk mau bekerjasama dan memanfaatkan sumber daya yang ada di Bapelkes.

Pemahaman tenaga administrasi dan fungsional terhadap tugas pokok, kewajiban dan tanggung jawab yang sudah diberikan oleh pimpinan Bapelkes.

Tabel 5.13 Distribusi Pemahaman Tenaga Administrasi Terhadap Tugas Pokok, Kewajiban dan Tanggung jawabnya di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

No	Masalahan yang perlu di pahami	Tenaga Administrasi				Total	
		Paham		Kurang Paham		n	%
		n	%	n	%		
1	Tugas pokok	7	46,7	8	53,3	15	100
2	Kewajiban	11	73,3	4	26,7	15	100
3	Tanggung Jawab	4	26,7	11	73,3	15	100

Berdasarkan tabel 5.13 diketahui 53,3% tenaga administrasi kurang paham atau tidak bisa menjelaskan tugas pokoknya. Sedangkan 26,7% kurang paham kewajibannya, dan sebanyak 73,3% kurang paham tanggung jawabnya.

Berbagai alasan yang disampaikan, adalah:

1. Uraian tugas yang tidak jelas,
2. Prosedur dan mekanisme kerja sering berubah,
3. Adanya pembagian tugas yang tumpang tindih,
4. Kurang adanya pengarahan dan pembinaan dari pimpinan.
5. Juga adanya arah dan tujuan organisasi yang tidak jelas.

Tabel 5.14 Distribusi Pemahaman Tenaga Administrasi terhadap Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Bapelkes. Dan Pemahaman adanya Hubungan antara Tugas Pokoknya dengan Kinerja Organisasi di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

No	Masalah Pokok yang perlu di pahami	Tenaga Administrasi				Total	
		Paham		Kurang Paham		n	%
		n	%	n	%		
1	Tugas pokok dan fungsi organisasi Bapelkes	7	46,7	8	53,3	15	100
2	Ada hubungan antara tugas pokoknya dengan kinerja organisasi	4	26,7	11	73,3	15	100

Berdasar tabel 5.14 diketahui 53,3% tenaga administrasi tidak mampu menjelaskan atau kurang paham tugas pokok dan fungsi organisasi Bapelkes, dan 73,3% kurang paham hubungan tugas pokoknya dengan kinerja organisasi Bapelkes.

Sedangkan alasan yang diberikan oleh responden, disebabkan oleh:

- a. Tenaga administrasi hanya mengetahui bahwa Bapelkes Murnajati adalah tempat penyelenggaraan pelatihan,
- b. Tidak adanya penjelasan dari pimpinan tentang apa saja tugas pokok dan fungsi organisasi secara rinci dan jelas,
- c. Tidak adanya penjelasan tentang apa pentingnya dan bagaimana hubungan antara tugas pokok para tenaga yang ada dengan kinerja organisasi Bapelkes.

Tabel 5.15 Distribusi Pemahaman Tenaga Fungsional terhadap Tugas pokok, Kewajiban dan Tanggung jawabnya di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

No	Masalah Pokok yang perlu di pahami	Pemahaman tenaga fungsional				Total	
		Paham		Kurang paham		n	%
		n	%	n	%		
1	Tugas pokok	10	100	-	-	10	100
2	Kewajiban	6	60	4	40	10	100
3	Tanggung Jawab	8	80	2	20	10	100

Berdasarkan tabel 5.15 diketahui seluruh tenaga fungsional mampu menjelaskan tugas pokoknya, sedangkan sebanyak 40% kurang mampu menjelaskan atau kurang memahami kewajibannya dan 20% kurang paham tanggung jawabnya.

Adapun alasan yang diberikan oleh responden hal ini disebabkan:

- (1) Tidak adanya tugas kegiatan pelatihan yang secara rutin harus ditangani, sehingga merasa enggan untuk masuk kantor,
- (2) Pihak manajemen sendiri tidak mampu memanfaatkan tenaga fungsional secara efektif, untuk suatu program yang jelas.

Tabepf 5.16 Distribusi Pemahaman Tenaga Fungsional terhadap Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Bapelkes. Dan Pemahaman adanya Hubungan antara Tugas Pokoknya dengan Kinerja Organisasi di Bapelkes Mumajati Tahun 2001.

No	Masalah Pokok yang harus dipahami	Pemahaman tenaga fungsional				Total	
		Paham		Kurang paham		n	%
		n	%	n	%		
1	Tugas pokok dan fungsi organisasi Bapelkes	8	80	2	20	10	100
2	Ada hubungan antara tugas pokoknya dengan kinerja organisasi Bapelkes	7	70	3	30	10	100

Berdasarkan tabel 5.16 diketahui, sebagian (20%) tenaga fungsional kurang bisa menjelaskan atau kurang paham tugas pokok dan fungsi organisasi Bapelkes. Sedangkan sebanyak 30 % kurang paham bahwa tugas pokoknya sangat erat hubungannya dengan kinerja organisasi Bapelkes.

Alasan yang disampaikan responden, hal ini disebabkan:

1. Kurangnya informasi dari pihak manajemen, yang perlu diberikan kepada tenaga fungsional dalam rangka pembinaan tugas-tugas yang harus dilaksanakan,

2. Tenaga fungsional merasa bahwa tugas yang harus dilaksanakan hanya terkait dengan masalah pelatihan, sedangkan untuk mengukur kinerja organisasi tidak hanya dapat dilihat dari tugas-tugas yang dilaksanakannya.

Tabel 5.17 Penilaian Efektifitas Tugas Pokok dan Fungsi yang diemban selaku Tenaga Fungsional di Bapelkes Murnajati Tahun 2001

No	Penilaian terhadap efektifitas tugas selaku tenaga fungsional	Jumlah responden	
		n	%
1	Sudah efektif	1	10
2	Belum efektif	9	90
	Jumlah	10	100

Berdasarkan tabel 5.17 terlihat adanya pengakuan secara jujur dari tenaga fungsional bahwa sebanyak 90% menyatakan belum dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara efektif sebagai tenaga fungsional atau pelatih.

Adapun beberapa alasan yang diberikan oleh responden, karena:

1. Sebagai tenaga fungsional merasa bahwa peran dan fungsinya dalam kegiatan sehari-hari kurang,
2. Kegiatan pelatihan yang ada dari program kesehatan, kurang sekali melibatkan tenaga fungsional yang ada,
3. Diakui secara jujur bahwa mereka kurang termotivasi untuk melaksanakan tugas diluar kegiatan melatih karena tidak adanya dukungan program yang jelas.

5.4.2 Visi dan Misi Organisasi

Visi organisasi Bapelkes Murnajati: Pelopor Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) kesehatan yang bermutu dan terjangkau. Sedangkan untuk mewujudkan visi disusun misi organisasi :

1. Mengidentifikasi kebutuhan diklat di daerah melalui TNA,
2. Menyelenggarakan diklat yang terakreditasi,

3. Melaksanakan monitoring, evaluasi dan sertifikasi diklat,
4. Mengembangkan metode dan teknik diklat,
5. Memberikan bimbingan dan pembinaan diklat pada unit penyelenggara diklat diluar Bapelkes,
6. Memberikan pelayanan IPTEK kesehatan,
7. Mengembangkan jaringan dan sistem informasi diklat,
8. Mengembangkan sumber daya Bapelkes dalam rangka peningkatan mutu pelayanan,
9. Mensosialisasikan diklat untuk menjangkau klien (Sumber: Media Promosi Kegiatan Bapelkes, 2000).

Tabel 5.18 Penilaian Pimpinan terhadap kesesuaian visi dengan tugas pokok organisasi di Bapelkes Murnajati Tahun 2000.

No	Penilai	Penilaian	Alasan yang diberikan
1	Kepala Bapelkes	Belum sesuai	a. Pelaksanaan kegiatan pelatihan yang ada tidak sesuai dengan tugas pokok organisasi, b. Visi belum dijadikan pedoman atau landasan untuk menetapkan kegiatan organisasi.
2	Kasubbag Tata usaha	Sudah sesuai	Peran dan fungsi Bapelkes sebagai tempat penyelenggaraan pelatihan dapat dipenuhi.
3	Kasi Tata Operasional	Belum sesuai	a. Tidak adanya keterikatan bagi pelanggan dalam melaksanakan kegiatan pelatihan di Bapelkes. b. Penyelenggaraan kegiatan pelatihan yang ada belum dipertimbangkan kesesuaian tujuan maupun tugas pokok organisasi.

Berdasarkan tabel 5.18 dapat diketahui bahwa, dari unsur pimpinan belum ada kesepahaman dalam menjabarkan fungsi visi bagi organisasi, dan tugas pokok dari organisasi Bapelkes. Pernyataan dan manfaat visi belum dipahami secara benar, sehingga masih terjadi perbedaan persepsi.

Tabel 5.19 Penilaian Pimpinan terhadap kesesuaian Misi dengan Pelaksanaan kegiatan di Bapelkes Murnajati Tahun 2000.

No	Penilaian	Penilaian	Alasan yang diberikan
1	Kepala Bapelkes	Belum sesuai	a. Masih sulit untuk mengarahkan kegiatan yang ada sesuai fungsi organisasi, b. Bapelkes belum mampu menunjukkan fungsi yang lainnya, c. Tenaga fungsional yang ada belum mampu melaksanakan fungsi organisasi yang lain selain penyelenggaraan pelatihan.
2	Kasubbag Tata Usaha	Belum sesuai	Sulit mengadakan koordinasi dengan pemegang program tentang kegiatan diklat yang ada
3	Kasi Tata operasional	Belum sesuai	a. Bapelkes hanya mampu menampung kegiatan sebagai tempat pelatihan, b. Tenaga fungsional belum mampu berfungsi sesuai tugasnya.

Berdasarkan tabel 5.19 dapat diketahui bahwa semua pimpinan sudah ada kesesuaian dalam menjabarkan kegiatan fungsi organisasi yang dilaksanakan.

Tabel 5.20 Distribusi Pemahaman tenaga administrasi terhadap visi dan misi organisasi Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Pernyataan dari responden	Masalah yang perlu di pahami			
	Visi		Misi	
	n	%	n	%
1. Paham	5	33,3	3	20
2. Kurang paham	10	66,7	12	80
Jumlah	15	100	15	100

Berdasarkan tabel 5.20 diketahui, 66,7% tenaga administrasi tidak mengerti maksud dan tujuan atau kurang paham visi organisasi, dan 80% tidak mengerti kegiatan yang sesuai fungsi organisasi atau kurang paham terhadap misi organisasi.

Alasan yang diberikan responden; (1) belum ada perumusan yang jelas, (2) belum ditetapkan oleh pimpinan, (3) belum pernah disosialisasi kepada seluruh anggota organisasi.

Tabel 5. 21 Distribusi Pemahaman Tenaga Fungsional terhadap Visi dan Misi Organisasi Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Pernyataan dari responden	Masalah yang perlu di pahami			
	Visi		Misi	
	n	%	n	%
1. Paham	8	80	3	30
2. Kurang paham	2	20	7	70
Jumlah	10	100	10	100

Berdasarkan tabel 5.21 diketahui, 20% tenaga fungsional tidak mengerti maksud dan tujuan atau kurang paham visi, dan 70% kurang paham misi organisasi.

Alasan yang di sampaikan responden; (1) pernyataan visi dan misi yang ada bukan hasil kerja tim, (2) visi dan misi, belum dirumuskan secara lengkap maksud dan tujuan serta kegiatannya, (3) belum ada pengesahan berupa surat keputusan dari pimpinan, (4) belum disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi.

5.4.3 Kemampuan SDM dalam Bidang Diklat

Pada tabel 5.22 dibawah ini dapat diketahui kemampuan tenaga administrasi diukur dari keterlibatannya untuk ikut menangani pengelolaan dari semua kegiatan pelatihan yang di laksanakan di Bapelkes.

Tabel 5.22 Distribusi Kemampuan Tenaga Administrasi dalam Kegiatan Pelatihan di Bapelkes Murnajati Tahun 2000.

Dilihat dari ting keterlibatan dalam kegiatan	Tingkat Kemampuan								Total	
	Mampu		Cukup mampu		Kurang mampu		Tidak mampu			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Melayani Administrasi teknis pelatihan	-	-	-	-	6	40	-	-	6	40
Melayani administrasi kebutuhan penunjang Pelatihan	4	26,7	2	13,3	3	20	-	-	9	60
Jumlah	4	26,7	2	13,3	9	60	-	-	15	100

Berdasarkan tabel 5.22 menunjukkan bahwa baru mencapai 26,7% tenaga administrasi mampu terlibat dalam pengelolaan kegiatan pelatihan, khususnya untuk memberikan pelayanan penyediaan sarana penunjang atau tempat saja. Hanya sebanyak 13,3% yang cukup mampu terlibat dalam pengelolaan administrasi keuangan, sedangkan sebanyak 60% kurang mampu terlibat dalam pengelolaan kegiatan pelatihan yang ada.

Alasan yang diberikan responden, karena; (1) belum ada kebijakan yang mengatur dan mengharuskan bahwa kegiatan pelatihan yang menggunakan fasilitas Bapelkes harus memanfaatkan SDM dari Bapelkes, (2) kurang dipahaminya peran dan fungsi dari Bapelkes sebagai unit pelaksana pelatihan secara umum.

Tabel 5.23 Distribusi kemampuan tenaga fungsional dalam kegiatan teknis pelatihan di Bapelkes Murnajati Tahun 2000

Keterlibatan dalam kegiatan pelatihan yang ada	Tingkat Kemampuan								Total	
	Mampu		Cukup mampu		Kurang mampu		Tidak mampu			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Menjadi nara sumber / pelatih	-	-	2	20	6	60	2	20	10	100
2. Menyusun kurikulum	-	-	2	20	6	60	2	20	10	100
3. Mengembangkan metode & teknik	-	-	2	20	6	60	2	20	10	100
4. Menyusun modul pelatihan	-	-	-	-	8	80	2	20	10	100

Berdasarkan tabel 5.23 dapat diketahui bahwa kemampuan tenaga fungsional dalam kegiatan pelatihan di nilai dari keterlibatan dalam setiap kegiatan pelatihan baru mencapai 20% cukup mampu atau sering terlibat, sedangkan sebagian besar (>60%) kurang mampu atau jarang terlibat dalam kegiatan pelatihan yang ada. Sedangkan yang mampu atau selalu terlibat dalam kegiatan masih nihil.

Alasan rendahnya kemampuan tenaga fungsional, karena; (1) belum adanya kebijakan yang mendukung. (2) profesionalisme yang dimiliki tenaga fungsional kurang diperlukan, (3) peran dan fungsi tenaga fungsional, belum banyak dipahami.

5.4.4 Motivasi Kerja.

Suatu kondisi yang dapat menimbulkan dorongan dan semangat kerja, pada penelitian ini di nilai dari 4 hal yaitu, pelaksanaan kerja, kerjasama kelompok atau tim, adanya imbalan dan pengembangan karier.

Tabel 5. 24 Distribusi motivator tenaga administrasi dalam melaksanakan tugas pekerjaan di Bapelkes Munarjati Tahun 2001

Sesuatu yang menjadikan semangat kerja	Pernyataan Tenaga Administrasi								Total	
	Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Pelaksanaan tugas secara full tim	-	-	6	40	9	60	-	-	15	100
2. Kerjasama dalam kelompok / tim	-	-	11	73,3	4	26,7	-	-	15	100
3. Imbalan, dan prestasi kerja	-	-	9	60	6	40	-	-	15	100
4. Pengembangan karier dan prestasi kerja	-	-	5	33,3	-	-	10	66,7	15	100

Berdasarkan tabel 5. 24 dapat di ketahui bahwa sebanyak 60% responden kurang termotivasi adanya pelaksanaan kerja. Sebagian besar (73,3%) responden motivasi kerja cukup karena adanya kerjasama kelompok atau tim. Sebanyak 60% tenaga menyatakan adanya imbalan merupakan pendorong semangat kerja sehingga mempengaruhi prestasi kerja. Sedangkan motivasi untuk mengembangkan kariernya, cukup baik sebanyak 33,3% bagi tenaga yang berpendidikan rata-rata S1 kesehatan yaitu dari Program Gizi, Keperawatan, dan Kesehatan masyarakat. Mereka pada umumnya merupakan generasi muda yang masih berusia kurang dari 40 tahun.

Tabel 5.25 Distribusi motivator tenaga fungsional dalam melaksanakan tugas Pekerjaan di Bapelkes Munarjati Tahun 2001.

Sesuatu yang menjadi semangat untuk bekerja	Pernyataan Tenaga Fungsional								Total	
	Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Pelaksanaan tugas diluar jam kerja	4	40	6	60	-	-	-	-	10	100
2. Kerjasama dalam kelompok / tim	-	-	8	80	2	20	-	-	10	100
3. Adanya imbalan dan prestasi kerja	-	-	6	60	4	40	-	-	10	100
4. Pengembangan karier dan prestasi kerja	-	-	8	80	2	20	-	-	10	100

Berdasarkan tabel 5.25 dapat diketahui bahwa pelaksanaan kerja menjadi salah satu pendorong yang sangat dibutuhkan bagi responden, disamping adanya kerjasama dalam tim dan kebutuhan untuk pengembangan kariernya. Namun demikian sebanyak 40% dari responden kurang setuju bilamana imbalan menjadi salah satu pendorong meningkatkan prestasi kerja.

Alasan yang dikemukakan, (1) Sebagai Pegawai Negeri dengan jabatan yang ada sebenarnya sudah cukup untuk memacu bekerja dengan baik, (2) Tunjangan jabatan tenaga fungsional yang diterima lebih besar dari pejabat struktural, (3) Harus dapat memberi contoh kepada staf yang lain.

5.4.5 Komitmen Petugas.

Komitmen petugas dinilai dari pernyataan responden terhadap kebijakan pimpinan atau organisasi tentang ketentuan yang harus dilaksanakan oleh setiap petugas tanpa harus selalu diawasi maupun ketentuan yang tidak boleh dilaksanakan. Ketentuan tersebut meliputi (1) disiplin dalam bekerja, (2) adanya saling kerjasama menyelesaikan masalah yang dihadapi, (3) penyelesaian tugas dibidang pelatihan, dan (4) menjaga nama baik organisasi.

Tabel 5.26 Distribusi Komitmen Tenaga Administrasi terhadap kebijakan organisasi di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Kebijakan organisasi yang menjadi penilaian komitmen	Pernyataan Tenaga Administrasi							
	Komit		Cukup komit		Kurang komit		Sangat tidak komit	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Disiplin kerja	-	-	10	66,7	5	33,3	-	-
2. Kerjasama dalam kelompok atau tim	7	46,7	-	-	8	53,3	-	-
3. Penyelesaian tugas dengan baik	-	-	6	40	9	60	-	-
4. Menjaga nama baik organisasi	-	-	5	33,3	10	66,7	-	-

Berdasarkan tabel 5.26 diketahui 66,7% tenaga administrasi selalu melaksanakan ketentuan atau cukup komit terhadap disiplin kerja, sebanyak 46,7% komit terhadap kerjasama, dan 40% cukup komit terhadap tugas yang harus diselesaikan, serta sebanyak 33,3% cukup komit menjaga nama baik organisasi. Sedangkan 33,3% tenaga administrasi kurang mematuhi ketentuan atau kurang komit terhadap disiplin kerja, 53,3% terhadap kerjasama, 60% terhadap penyelesaian tugas, dan 66,7% kurang dapat menjaga nama baik organisasi. Alasan yang dikemukakan:

1. Disiplin, adanya perlakuan yang berbeda terhadap petugas yang lain. Selaku Pegawai Negeri Sipil, seharusnya ketentuan yang ada berlaku bagi semuanya, tidak memandang pangkat, jabatan dan golongan.
2. Kerjasama, sebagian tenaga menyatakan bahwa bila ada masalah, pimpinan dan petugas yang bersangkutan yang harus menyelesaikan,
3. Penyelesaian tugas, sebagian tenaga tidak mau ditugaskan untuk mengikuti kegiatan sampai sore, karena tidak atau kurang perhatiannya pimpinan dalam menghargai tenaga staf yang ada, dalam hal ini kurang adil.

Tabel 5.27 Distribusi Komitmen Tenaga Fungsional Terhadap Kebijakan Organisasi di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Kebijakan organisasi yang menjadi penilaian dalam komitmen	Komitmen Tenaga Fungsional							
	Komit		Cukup komit		Kurang Komit		Sangat tidak Komit	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Disiplin kerja biarpun tidak ada kegiatan	-	-	3	30	7	70	-	-
2. Kerjasama kelompok memecahkan masalah	4	40	-	-	6	60	-	-
3. Tetap akan menerima tugas biarpun tidak ada imbalan	-	-	3	30	7	70	-	-
4. Menjaga nama baik organisasi	-	-	6	60	4	40	-	-

Berdasarkan tabel 5.27 diketahui 70% tenaga fungsional kurang mengindahkan ketentuan atau kurang komit terhadap disiplin kerja, 60% kurang komit terhadap kerjasama dalam kelompok, 70% kurang komit terhadap tugas yang tidak ada imbalan, dan sebanyak 40% kurang komit menjaga nama baik organisasi.

Alasan yang disampaikan dari sebagian responden:

1. Masalah disiplin, sebagai tenaga fungsional, tidak harus setiap hari datang ke kantor karena pekerjaan dapat di laksanakan di luar kantor maupun diluar jam kerja misalnya; menulis, menyiapkan bahan melatih,
2. Kerjasama kelompok, sebagian tenaga fungsional mempunyai batasan bahwa masalah tugas di dalam kegiatan pelatihan harus dibagi sesuai bagian dan kompetensi masing-masing. Permasalahan yang ada menjadi tanggung jawab masing-masing, kerjasama secara tim hanya untuk menangani hal tertentu.
3. Semua lembaga diklat harus tetap memperhatikan disediakannya imbalan sebagai honorarium tenaga pelatih atau nara sumber, sebagai motivasi kerja.

5.4.6 Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan SDM diukur berdasarkan pernyataan responden terhadap kegiatan, pelimpahan peran, wewenang, kesempatan pengembangan diri, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengembangan inisiatif, kebebasan bertindak untuk melaksanakan tugas sesuai ketentuan yang ada dalam rangka peningkatan tugas pokok, peran dan fungsinya.

Tabel 5.28 Distribusi penilaian pemberdayaan terhadap tenaga administrasi dalam peningkatan tugas pokok dan fungsinya di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Tugas dan wewenang yang di limpahkan	Pernyataan tenaga administrasi								Total	
	Baik (selalu)		Cukup (sering)		Kurang (jarang)		Tidak pernah			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Peran dalam setiap kegiatan	-	-	4	26,7	11	73,3	-	-	15	100
2. Peluang kembangkan diri	4	26,7	1	6,6	10	66,7	-	-	15	100
3. Pengambilan keputusan	-	-	5	33,3	10	66,7	-	-	15	100
4. Mengembangkan inisiatif	-	-	-	-	15	100	-	-	15	100
5. Kebebasan dan tanggung jawab	-	-	4	26,7	11	73,3	-	-	15	100

Berdasarkan tabel 5.28 dapat diketahui bahwa dalam rangka pemberdayaan untuk peningkatan tugas pokok dan fungsi dari tenaga administrasi, pihak manajemen masih menemui banyak kesulitan. Tenaga administrasi untuk cukup berperan dalam setiap kegiatan pelatihan baru mencapai 26,7%. Jadi sebanyak 73,3% kurang dapat diberdayakan atau kurang berperan dalam setiap kegiatan pelatihan yang ada.

Adapun alasan yang diberikan: (1) Kegiatan pelatihan kebanyakan ditangani oleh panitia dari luar, tidak memberdayakan tenaga Bapelkes, (2) Kegiatan organisasi, masih mengandalkan kegiatan dari pihak luar atau pemegang program.

Peluang untuk mengembangkan diri, bisa dilaksanakan dengan baik dan cukup sebanyak 26,7% dan 6,6%, sedangkan sebanyak 66,7% tenaga peluangnya kurang.

Alasan yang diberikan: (1) Tenaga administrasi sebagian besar pendidikan SLTA, dalam bekerja keinginan untuk mengembangkan diri kurang, karena hanya ingin mendapatkan tambahan insentif yang cukup. (2) Pelatihan yang panitianya dari luar kesempatan untuk mengembangkan fungsinya sulit dilaksanakan kalau tidak ada dukungan kebijakan dari pimpinan.

Demikian juga untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, mengembangkan inisiatif dan melaksanakan tugas sesuai kemampuan yang dimiliki, menunjang tugas pokok kurang bisa di laksanakan.

Alasan yang di berikan: (1) Kegiatan organisasi masih menggantungkan kegiatan pelatihan dari luar, sehingga sulit untuk bisa memberdayakan tenaga yang ada lebih banyak. (2) Tugas tenaga administrasi adalah tugas penunjang artinya sifat pekerjaan adalah membantu melayani kelancaran tugas pokok organisasi, sehingga sifatnya hanya memberikan pelayanan bila ada.

Tabel 5. 29 Distribusi Penilaian Pemberdayaan Tenaga Fungsional dalam Peningkatan tugas pokok dan fungsinya di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Tugas dan wewenang yang dilimpahkan	Pernyataan tenaga fungsional								Total	
	Baik (Selalu)		Cukup (Sering)		Kurang (Jarang)		Tidak pernah			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Peran dalam setiap kegiatan	-	-	4	40	6	60	-	-	10	100
2. Peluang kembangkan diri	-	-	2	20	6	60	2	20	10	100
3. Pengambilan keputusan	-	-	7	70	3	30	-	-	10	100
4. Mengembangkan inisiatif	-	-	-	-	8	80	2	20	10	100
5. Kebebasan dan tanggung jawab	-	-	4	40	6	60	-	-	10	100

Berdasarkan tabel 5.29 dapat diketahui sebagian besar (60%) tenaga fungsional kurang bisa diberdayakan oleh organisasi untuk dapat berperan dalam setiap kegiatan pelatihan yang di selenggarakan Bapelkes.

Alasan yang diberikan:(1) tidak adanya hubungan kerja dari pihak manajemen dengan pihak pelanggan, (2) Manajemen belum mampu berbuat banyak untuk dapat mengintervensi penyelenggara agar dapat memberdayakan sumber daya yang dimiliki, (3) Kemampuan tenaga fungsional yang di miliki masih sangat kurang sekali.

Sebanyak 60% tenaga fungsional kurang bisa memanfaatkan peluang yang ada untuk mengembangkan diri secara mandiri meningkatkan tugas pokok dan fungsinya. Alasan yang dikemukakan: (1) Kemampuan untuk mengembangkan inovasi dan ide-ide baru tentang pelatihan yang bisa dilaksanakan masih kurang. (2) Peran dan fungsi tenaga fungsional dalam kegiatan pelatihan kurang dipahami oleh pihak pelanggan.

Pemberdayaan tenaga fungsional untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan terhadap masalah organisasi 70% cukup baik. Namun untuk pemberdayaan agar mampu mengembangkan inisiatifnya dan kebebasan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya 80% dan 60% kurang dapat dilaksanakan.

Alasan yang dikemukakan dari pihak manajemen: (1) tenaga fungsional sendiri sulit diajak berkembang, disamping faktor kemampuan dan usia. (2) tenaga fungsional muda rata-rata pengalaman di lapangan kurang, mereka diangkat dari lingkungan Bapelkes setelah selesai pendidikan. Usia rata-rata masih kurang dari 40 tahun, sehingga masih memerlukan banyak pengalaman. (3) organisasi belum memiliki acuan yang matang untuk langkah pemberdayaan sumber dayanya, (3) organisasi belum mempunyai wawasan yang luas bagaimana upaya dan cara pengembangan fungsi organisasi dalam menghadapi era otonomi daerah ini.

5.4.7 Mutu Layanan

Mutu layanan petugas dalam penelitian ini dinilai dari lima dimensi mutu, yang meliputi keramahan, kesopanan, kepedulian atau tanggap, kecepatan dalam memberikan pelayanan, dan kenyamanan dari fasilitas yang disediakan.

Tabel. 5.30 Distribusi penilaian pelanggan terhadap mutu layanan petugas administrasi di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Pelayanan petugas tentang	Penilaian pelanggan								Total	
	Baik		Cukup baik		Kurang baik		Tidak baik			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Keramahan	-	-	40	80	10	20	-	-	50	100
2. Tanggap	-	-	38	76	12	24	-	-	50	100
3. Kecepatan	-	-	36	72	14	28	-	-	50	100
4. Kesopanan	6	12	37	74	7	14	-	-	50	100
5. Kenyamanan	12	24	38	76	-	-	-	-	50	100

Berdasarkan tabel 5.30 dapat diketahui secara umum (>72%) responden menilai mutu layanan cukup baik, bahkan sebagian ada yang menilai sangat baik. Namun demikian sebagian kecil (14%) responden menilai ada petugas kurang sopan, (24%) responden menilai ada petugas kurang tanggap, dan (28%) responden menilai ada petugas kurang cepat, serta (20%) responden menilai ada petugas kurang ramah.

Hasil wawancara di lapangan, upaya untuk meningkatkan mutu layanan petugas Bapelkes Murnajati, ada beberapa kegiatan dari pihak manajemen antara lain:

1. Upaya yang sudah dilaksanakan,
 - a. Memberi pelatihan bagi petugas pelaksana tentang pelayanan prima,

- b. Memberikan petunjuk secara lisan tentang pengetrapkan proses memberikan pelayanan yang baik kepada setiap pelanggan atau peserta latih.
2. Upaya yang sedang dilaksanakan
 - a. Menyusun prosedur tetap tata cara memberikan pelayanan yang baik.
 - b. Melengkapi peralatan untuk petugas maupun sarana yang ada di Bapelkes.
 3. Upaya yang akan dilakukan
 - a. Pertemuan secara berkala memberi kesempatan untuk diskusi tentang masalah pekerjaan yang dihadapi, dan dalam rangka pembinaan.
 - b. Selalu tanggap terhadap keluhan peserta, pelanggan tentang sarana yang rusak, dan hal-hal yang kurang baik untuk segera tangani atau diganti.
 - c. Memberikan insentif, kepada semua petugas secara adil dan merata dalam rangka menambah motivasi kerja dan kesejahteraan.

5.4.8 Kemitraan Kerja

Hasil pengumpulan data menunjukkan bahwa sudah dirintis upaya membangun jaringan kerja (*networking*) dengan beberapa institusi baik dilingkungan kesehatan maupun institusi diluar Kesehatan, antara lain:

1. Diklat Pemda Propinsi Jawa Timur, dalam rangka pemberdayaan tenaga fungsional, dengan kegiatan melibatkan tenaga fungsional dalam kegiatan pelatihan saling membantu dalam penyediaan dan pemanfaatan tenaga pelatih.
2. PT. Telkom, dalam hal ini diwakili oleh Wasantara net, dengan kegiatan kerjasama menyelenggarakan pelatihan internet kepada petugas-petugas kesehatan di daerah yang membutuhkan, dengan biaya swadana.

3. Dengan Rumah Sakit yang ada di Jawa Timur, dalam rangka pelatihan dan memberikan konsultasi untuk membina GKM-RS.
4. Dengan Akademi Gizi Malang, dalam rangka mengembangkan pelatihan untuk pengelolaan atau manajemen mutu makanan, bagi petugas pengelola makanan di Rumah Sakit.
5. Dinas Kesehatan Kabupaten dan Kota masih dalam tahap penggalan dan inventarisasi informasi tentang kebutuhan-kebutuhan yang ada.

Kendala yang ada dan selama ini sering ditemui adalah,

1. Dari pihak eksternal
 - a. Adanya pergantian kepemimpinan, sering menghambat kelanggengan hubungan yang sudah terbina dengan baik.
 - b. Faktor biaya dari pihak pengguna, khususnya dengan kebijakan otonomi daerah, krisis yang berkepanjangan, sangat sulit dikembangkan lagi.
2. Dari pihak internal
 - a. Tenaga ahli yang dimiliki terbatas bahkan sangat kurang dengan adanya sebagian senior yang sudah pensiun, sedangkan kaderisasi terlambat dilakukan.
 - b. Dukungan dari pejabat yang lebih tinggi yang sebenarnya sangat diperlukan belum ada.
 - c. Program dari dalam organisasi kurang mendukung, karena minimnya ide yang perlu dikembangkan, disamping faktor sumber daya.

Pengumpulan pendapat pelanggan tentang kebutuhannya untuk membangun hubungan kerja (*networking*) dalam pengelolaan sumber daya tenaga kesehatan di

daerah melalui program kegiatan yang ditawarkan Bapelkes meliputi; pengkajian kebutuhan pelatihan, penyusunan program dan modul pelatihan, dan pelaksanaan kegiatan atau evaluasi pelatihan, dapat di pelajari pada tabel 5.31 berikut ini.

Tabel 5.31 Pendapat pelanggan tentang program kerja yang ditawarkan Bapelkes Murnajati untuk membangun kemitraan tahun 2001

Program kerja yang di tawarkan dalam kemitraan	Pendapat Pelanggan								Total	
	Sangat setuju		Setuju		Kurang setuju		Tidak setuju			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Pengkajian kebutuhan pelatihan	-	-	35	70	15	30	-	-	50	100
2. Penyusunan program dan modul pelatihan	-	-	35	70	15	30	-	-	50	100
3. Pelaksanaan kegiatan dan evaluasi	-	-	-	-	50	100	-	-	50	100

Berdasarkan tabel 5.31 dapat diketahui sebagian besar (70%) pelanggan berpendapat dan setuju untuk mengadakan mitra kerja dengan Bapelkes untuk membantu menyiapkan penyusunan program pelatihan di daerah dimasa mendatang. Sedangkan untuk kegiatan penyelenggaraan pelatihan kurang menyetujui, karena tenaga yang ada sudah terlatih dan prinsip akan memberdayakan tenaga yang ada.

Hasil wawancara masukan dari responden, untuk menindak lanjuti program kerja, Bapelkes dapat mengajukan usulan program kerja berupa Proposal secara lengkap, meliputi, kegiatan, sumber daya yang dibutuhkan dan biaya yang terjangkau.

Sebanyak 30% pelanggan kurang setuju, dengan alasan karena, institusinya belum mempunyai program prioritas yang akan dilaksanakan. Kewenangan untuk membuka hubungan kerja berada pada pihak pemerintah daerah.

5. 4. 9 Kondisi fisik lingkungan kerja.

Penilaian terhadap kondisi fisik lingkungan kerja yang disediakan Bapelkes meliputi: luas tempat kerja, peralatan kerja, lampu penerangan tempat kerja, suhu udara dan kebersihan lingkungan kerja, hasilnya dapat dipelajari tabel 5.32 berikut.

Tabel 5.32 Distribusi penilaian responden terhadap kondisi fisik lingkungan kerja di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Kondisi fisik yang dinilai	Penilaian Responden								Total	
	Baik		Cukup baik		Kurang baik		Sangat tidak baik			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Luas tempat kerja	-	-	25	100	-	-	-	-	25	100
2. Peralatan kerja	-	-	14	56	11	44	-	-	25	100
3. Penerangan tempat kerja	-	-	16	64	9	36	-	-	25	100
4. Suhu Udara tempat kerja	15	60	10	40	-	-	-	-	25	100
5. Kebersihan lingkungan kerja	8	32	17	68	-	-	-	-	25	100

Berdasarkan tabel 5.32 dapat diketahui bahwa secara umum penilaian tenaga administrasi dan fungsional terhadap kondisi fisik lingkungan kerja yang disediakan pihak manajemen rata-rata (>54%) cukup baik. Bahkan untuk suhu udara tempat kerja, dinilai baik dan cukup baik demikian juga untuk kebersihan lingkungan kerja. Namun demikian masih ada sebagian (36%) responden memberi menilai kurang baik terhadap penerangan tempat kerja, dan 44% terhadap peralatan kerja.

Alasan yang diberikan: (1) lampu penerangan tempat kerja, sering tidak menyala pada malam hari, (2) petugas yang ada kurang tanggap atas laporan yang sudah diberikan, (3) peralatan kerja bidang administrasi, komputer beroperasi tidak maksimal, karena perawatan atau *service* yang kurang, (4) Saran dari peserta latihan, untuk kursi kuliah atau belajar kurang *ergonomis* dan banyak rusak.

5.4.10 Sarana dan Prasarana

Penilaian sarana dan prasarana yang disediakan meliputi: keberadaan ruang kelas, asrama, AVA atau peralatan kelas, perpustakaan dan sarana penunjang. Hasil penilaian dapat dipelajari pada tabel 5.33 berikut.

Tabel 5.33 Distribusi penilaian responden terhadap sarana dan prasarana pelatihan yang disediakan Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Sarana dan prasarana yang tersedia	Penilaian Responden								Total	
	Baik		Cukup baik		Kurang baik		Sangat tidak baik			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Ruang kelas	-	-	42	84	8	16	-	-	50	100
2. Ruang Asrama	-	-	38	76	12	24	-	-	50	100
3. Peralatan diklat (AVA)	-	-	42	84	8	16	-	-	50	100
4. Perpustakaan	-	-	18	36	32	64	-	-	50	100
5. Sarana penunjang	27	54	23	46	-	-	-	-	50	100

Berdasarkan tabel 5.33 dapat diketahui bahwa pelanggan pada umumnya (>76%) menilai terhadap penyediaan sarana dan prasarana cukup baik, kecuali untuk penyediaan perpustakaan 64% pelayanannya kurang baik. Sedangkan untuk sarana penunjang yang terdiri dari penyediaan ruang sekretariat, alat komunikasi, air bersih, tempat ibadah (54%) dan 46% mendapat penilaian baik dan cukup baik. Sehingga dapat dikatakan sarana dan prasarana yang ada sangat menunjang kegiatan yang dilaksanakan.

Alasan yang dikemukakan sebagian pelanggan, dan sebagai informasi tambahan:

1. Sebagai institusi diklat dan sumber IPTEK kesehatan, kepada peserta diklat perlu diberikan informasi tentang tersedianya buku penunjang yang ada.
2. Adanya jurnal atau kalender kegiatan yang di sebar luaskan kepada peserta latih yang ada maupun kepada dinas atau instansi terkait, apa saja kegiatan Bapelkes.

5.4.11 Pelanggan

Penggalian informasi terhadap pelanggan meliputi: kesediaan untuk bekerjasama, persepsi akan kebutuhannya, dan penilaian atau evaluasi terhadap sumber daya yang ada di Bapelkes Murnajati, dapat dipelajari tabel 5.34 sampai dengan tabel 5.36 berikut ini.

Tabel 5.34 Distribusi kesediaan responden untuk bekerjasama dengan Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Bekerjasama dengan Bapelkes dalam	Respon den				Total	
	Bersedia		Tidak bersedia		n	%
	n	%	n	%		
Pemanfaatan sumberdaya dan tenaga Bapelkes dalam upaya pengembangan sumber daya tenaga kesehatan di daerah.	18	36	32	64	50	100

Berdasarkan tabel 5.34 dapat diketahui bahwa 36% pelanggan menyatakan kesediaan untuk bekerjasama dengan Bapelkes dalam rangka memenuhi kebutuhan program pelatihan di daerahnya. Sedangkan Bapelkes dalam upaya memfungsikan perannya sebagai pembina, pembimbing unit diklat di daerah. Sedangkan sebanyak 64% pelanggan menyatakan belum bersedia untuk bekerjasama, dengan alasan di sampaikan sebagai berikut:

1. Kegiatan kerjasama antar institusi merupakan suatu kebijakan yang mempunyai tujuan dan program yang jelas, antara lain:
 - a. Harus sesuai dengan kebutuhan yang sudah direncanakan secara matang,
 - b. Dipertimbangkan sumber daya yang dimiliki,
 - c. Biaya yang ada proporsional dan terjangkau.
2. Kondisi yang ada, kebijakan pemerintah di daerah sering berubah menyesuaikan dengan kegiatan dan kemampuan daerah.

Masukan dari responden yang bersedia bekerjasama dengan Bapelkes Murnajati, diwaktu yang akan datang:

- (1) Program kerja yang ditawarkan, hendaknya disesuaikan dengan isu yang sedang berkembang dan sesuai kebutuhan didukung data yang akurat serta dilampiri dengan rincian biaya yang proporsional dan bisa dijangkau,
- (2) Tenaga pelatih atau nara sumber yang di sediakan Bapelkes, tidak diragukan kemampuannya,
- (3) Proposal yang telah siap diajukan kepada Bupati atau Walikota melalui dinas kesehatan, sebelum penyusunan rencana penetapan anggaran belanja daerah.

Tabel. 5.35 Distribusi persepsi pelanggan terhadap sumberdaya dan Kegiatan di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Penilaian terhadap sumber daya Bapelkes	Persepsi Pelanggan								Total	
	Sangat di perlukan		Di perlukan		Kurang di perlukan		Tidak di perlukan			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Sarana dan prasarana	-	-	-	-	32	64	18	36	50	100
2. Tenaga pelatih (nara sumber)	-	-	16	32	34	68	-	-	50	100
3. Tenaga administrasi	-	-	-	-	15	30	35	70	50	100
4. Materi program pelatihan	-	-	16	32	34	68	-	-	50	100
5. Pengelolaan pelatihan	-	-	-	-	50	100	-	-	10	100

Berdasarkan tabel 5.35 dapat diketahui 64% pelanggan memiliki persepsi bahwa pada era otonomi daerah sekarang ini, kurang memerlukan sumber daya yang ada di Bapelkes untuk melakukan kegiatan pelatihan di daerah, bahkan sebanyak 36% tidak memerlukan fasilitas yang ada di Bapelkes. Sebanyak 70% pelanggan tidak memerlukan tenaga administrasi dari Bapelkes. Namun 32% pelanggan kedepan mempersepsikan masih memerlukan Bapelkes khususnya nara sumber dan

materi program pelatihan. Semua pelanggan atau responden kurang memerlukan bantuan dalam pengelolaan kegiatan pelatihan.

Alasan yang dikemukakan oleh responden, karena:

1. Kondisi yang ada di daerah sekarang ini semua kegiatan pengembangan dan pembinaan tenaga di lakukan oleh diklat pemda Kabupaten atau Kota.
2. Program pelatihan kedepan, dibawah kewenangan pemerintah di daerah.

Saran untuk Bapelkes di waktu yang akan datang hendaknya mempunyai program-program unggulan yang dapat dipakai sebagai contoh, diperlukan dan dimanfaatkan oleh daerah.

Tabel 5.36 Penilaian Pelanggan terhadap sumber daya, dan program pelatihan di Bapelkes Murnajati Tahun 2001.

Sumber daya Bapelkes	Penilaian Pelanggan								Total	
	Sangat sesuai		Cukup sesuai		Kurang sesuai		Tidak sesuai			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Sarana dan prasarana	-	-	32	64	18	36	-	-	50	100
2. Tenaga pelatih (Nara sumber)	-	-	10	20	40	80	-	-	50	100
3. Tenaga Administrasi	-	-	29	58	21	42	-	-	50	100
4. Materi program pelatihan	-	-	9	18	41	82	-	-	50	100
5. Keberadaan organisasi	16	32	13	26	21	42	-	-	50	100

Berdasarkan tabel 5.36 dapat diketahui bahwa, sebagian besar pelanggan menilai cukup sesuai, (64%) untuk sarana dan prasarana, (58%) untuk tenaga administrasi dan (58%) sesuai dan sangat sesuai keberadaan organisasi Bapelkes. Sedangkan 82% pelanggan menilai kurang sesuai terhadap program pelatihan, dan 80% terhadap profesionalisme tenaga pelatih.

Alasan yang dikemukakan dan diinformasikan responden sebagai berikut:

1. Tentang Program pelatihan.
 - a. Pelatihan yang ada selama ini, belum sesuai kebutuhan di lapangan, karena tidak didasari penelitian,
 - b. Perencanaan kegiatan program, disesuaikan kemampuan keuangan daerah, dan prioritas program yang sudah ditetapkan.
2. Tentang Tenaga pelatih.
 - a. Profesionalisme dan kemampuan tenaga fungsional yang dimiliki Bapelkes perlu disosialisasikan kepada pelanggan,
 - b. Bilamana ada mohon disediakan tenaga yang betul profesional dan mempunyai kemampuan teknis yang cukup memadai.
3. Manajemen pelatihan.
 - a. Institusi akan memberdayakan tenaga yang ada untuk menangani pelatihan,
 - b. Dibutuhkan pelatihan penyelenggara pelatihan atau *training officer course* (TOC) untuk tenaga pelaksana di daerah.
4. Keberadaan organisasi Bapelkes.
 - a. Pengembangan SDM di daerah, banyak ditangani Pemda setempat yang sudah mempunyai lembaga diklat, tetapi hanya untuk pelatihan administratif.
 - b. Pelatihan yang bersifat teknis, yang menangani Departemen masing-masing.
 - c. Bapelkes diharapkan bisa menawarkan proposal kegiatan pelatihan di daerah secara berkala, untuk diajukan persetujuan dan biaya di daerah.

5.5 Fokus Grup Diskusi (FGD)

Hasil penelitian menunjukkan adanya 5 variabel yang menjadi isu strategis sesuai pendapat atau penilaian responden. Langkah selanjutnya dilakukan fokus grup diskusi (FGD) dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi tambahan berupa pendapat atau pokok pikiran pemecahan berdasarkan pengalaman subyektif dari sekelompok peserta. Harapannya dapat dipakai secara eksploratif yang lebih luas dalam pembuatan rekomendasi. Pendapat peserta FGD, di rumuskan penyelesaian untuk jangka panjang dan pendek dengan batasan sebagai berikut:

a. Penyelesaian Jangka Panjang

Adalah tindakan dilakukan secara terus menerus dan meningkat (*incremental*) untuk mengatasi masalah yang ingin diperbaiki dalam jangka waktu 5 tahun.

b. Penyelesaian Jangka Pendek

Adalah penjabaran tujuan jangka panjang, berupa kegiatan yang diprioritaskan, realitis, mudah dilaksanakan, dalam jangka waktu segera atau 1 tahun.

Beberapa pendapat tentang penyelesaian 5 isu strategis yang menjadi topik FGD ini, setelah dirangkum peneliti dalam bentuk hasil rumusan sebagai berikut:

1. Pernyataan Visi dan Misi Organisasi

a. Penyelesaian jangka panjang

Menetapkan visi dan misi organisasi, dengan kerangka landasan kebijakan manajemen dan landasan hukumnya, serta tugas pokok dan fungsi organisasi

b. Jangka pendek

(1) Merumuskan maksud dan tujuan dari visi, dan menjabarkan dalam bentuk langkah kegiatan yang harus dilaksanakan yaitu misi organisasi. Disesuaikan dengan tugas pokok, kemampuan, realitis, mudah dipahami, dilaksanakan.

- (2) Menjabarkan tugas pokok dan fungsi organisasi secara rinci sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan,
- (3) Menjabarkan maksud dan tujuan setiap langkah kegiatan berikut petunjuk pelaksanaannya.
- (4) Menetapkan visi dan misi, petunjuk pelaksanaannya dengan Surat Keputusan Pimpinan, untuk dipakai sebagai landasan dalam melaksanakan kegiatan organisasi bagi semua anggota mulai dari tingkat pimpinan sampai tingkat pelaksana paling bawah.
- (5) Mensosialisasikan visi dan misi tersebut kepada seluruh anggota organisasi untuk dipahami maksud dan tujuan dari setiap langkah kegiatan yang ada.
- (6) Mengadakan pemantauan pelaksanaan kegiatan secara periodik, untuk diadakan evaluasi dalam rangka bimbingan dan pengendalian.

2. Kemampuan SDM dalam bidang diklat

Kemampuan yang dimaksud tidak hanya mampu dan dilibatkan menjadi pelatih, tetapi lebih dari itu yaitu mampu dan dilibatkan: menjadi fasilitator kegiatan pelatihan, menyusun dan mengembangkan program pelatihan, kurikulum, metode pembelajaran dan evaluasi kegiatan pelatihan.

Kondisi yang ada, secara umum tentang kemampuan SDM untuk dapat di libatkan dalam pelatihan, hanya sebesar 30% dari kegiatan yang ada.

Pokok-pokok pikiran dalam upaya meningkatkan kemampuan SDM dalam kegiatan diklat:

a. Jangka Panjang.

Memiliki rencana kebutuhan SDM dan pengembangannya secara akurat, sesuai kebutuhan pengembangan organisasi, selama 5 tahun kedepan.

b. Jangka pendek

- (1) Menetapkan sistem rekrutmen dengan job deskripsi yang jelas sebagai pedoman untuk pengangkatan tenaga atau SDM yang diperlukan,
- (2) Mensosialisasikan tugas pokok, fungsi organisasi, kemampuan SDM yang dimiliki kepada pelanggan dan unit-unit kesehatan yang lain.
- (3) Adanya gerakan moral pimpinan, untuk selalu berupaya melibatkan SDM yang ada dalam setiap kegiatan pelatihan dengan program yang disepakati.
- (4) Adanya upaya lebih proaktif menyusun program pelatihan yang akan dipasarkan untuk periode satu tahun dengan *time schedule* yang mantap.
- (5) Adanya program *on the job training* bagi tenaga fungsional potensial, umur dibawah 45 tahun dengan para ahli dari akademisi.
- (6) Adanya program pengembangan meningkatkan kerjasama dengan pihak lain diluar institusi Bapelkes untuk pengembangan kemampuan SDM yang ada.
- (7) Mengembangkan filosofi saling asah, saling asih dan saling asuh, sesuai pedoman yang ada.

3. Motivasi kerja

Motivasi kerja cukup baik, namun kreativitas kerja rendah, sehingga berpengaruh terhadap produktivitas individu dan organisasi.

Pokok pikiran dalam upaya meningkatkan motivasi kerja, sebagai berikut:

a. Jangka Panjang

Organisasi memiliki pedoman kerja, pengembangan SDM secara jelas, tegas, adil dan obyektif dengan penerapan *reward and punishment system*.

b. Jangka Pendek

- (1) Melaksanakan manajemen terbuka dan obyektif (*management by objective*).

- (2) Setiap penugasan sesuai kompetensi, dan berdasarkan obyektivitas,
- (3) Pimpinan mampu menilai, mengakui dan menghargai prestasi kerja tenaga dengan baik dan obyektif
- (3) Berikan keleluasan petugas yang ada untuk menunjukkan produktivitas kerja atau kesempatan untuk mengembangkan diri,
- (4) Ciptakan budaya kerja untuk saling mendukung, hindari sifat merendahkan dan direndahkan satu sama lain, untuk menggalang prestasi yang baik.

4. Komitmen Petugas

Pada dasarnya ada 3 komitmen yang harus dilaksanakan untuk membenahi kondisi kerja yang ada dan membangun komitmen, yaitu:

- (a) Komitmen terhadap kebijakan, artinya semua anggota harus memahami dan mematuhi semua peraturan yang sudah ditetapkan dengan setulus hati mulai dari tingkat pimpinan sampai bawahan, tanpa harus dipaksa, diminta dan diawasi.
- (b) Komitmen terhadap pekerjaan, artinya mampu memahami dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang sudah ada dengan penuh rasa tanggung jawab,
- (c) Komitmen terhadap kelompok, artinya adanya kesepahaman apa yang dilakukan, dan apa yang tidak boleh dilakukan untuk melaksanakan tujuan organisasi.

Pokok pikiran dalam upaya membangun dan menciptakan komitmen petugas:

a. Jangka Panjang.

Menciptakan rasa percaya diri, untuk menjunjung integritas setiap individu atau kelompok untuk membangun, rasa kebersamaan, kepercayaan, rasa tanggung jawab, dan rasa ikut memiliki..

b. Jangka Pendek

- (1) Menetapkan *job discription* semua petugas yang ada secara jelas dan tegas,

- (2) Ciptakan kondisi, saling harga menghargai sesama petugas yang ada.
- (3) Membuat prosedur tetap tata kerja, secara jelas, mudah dipahami dan dilaksanakan,
- (4) Sering mengadakan dialog langsung, agar bawahan merasa diperhatikan.
- (5) Konsistensi kepemimpinan dalam menerapkan tata aturan yang ada secara tegas, adil dan obyektif.

5. Pemberdayaan SDM

Tenaga fungsional dan SDM yang ada adalah motor penggerak organisasi. Kondisi yang ada pada saat ini SDM baru dapat di berdayakan dalam kegiatan pelatihan yang ada sebesar 30% dari sejumlah kegiatan yang ada.

Pokok pikiran dalam upaya pemberdayaan SDM yang ada, sebagai berikut:

a. Jangka Panjang.

Menciptakan *trust* pelanggan terhadap kemampuan organisasi, dan meningkatkan profesionalisme SDM sesuai kompetensi yang dimiliki.

b. Jangka Pendek.

- (1) Menekankan sifat *trust* (dapat dipercaya) kepada setiap petugas baik oleh pimpinan atau pelanggan.
- (2) Menciptakan karyawan *responsible*, terhadap kebijakan organisasi.
- (3) Mengurangi prosedur atau tata aturan yang berhubungan dengan birokrasi untuk mengembangkan inovasi untuk produktitas kerjanya.
- (4) Meningkatkan kemampuan SDM melalui *on the job training* dalam setiap proses kegiatan pelatihan yang ada sesuai kompetensi yang dimiliki.
- (5) Memberikan tugas kepada SDM yang ada melakukan evaluasi kegiatan yang ada, untuk memberikan umpan balik yang positif kepada pelanggan.

BAB VI

BAB 6**PEMBAHASAN****6.1 Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi dinilai dari kesuksesan organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang sudah ditetapkan, yaitu sebagai penyelenggara pelatihan. Dasarnya adalah pendapat dari Mali (1978) dalam Sedarmayanti (2000), yang menjelaskan bahwa kinerja organisasi merupakan alat ukur, sejauhmana organisasi mampu melaksanakan tugas pokoknya. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja personel dan sebaliknya kinerja personel juga dipengaruhi oleh kinerja organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kesuksesan organisasi Bapelkes sebagai penyelenggara pelatihan baru mencapai (30%) dari semua kegiatan pelatihan yang dilaksanakan di Bapelkes (tabel 5.11). Jadi organisasi belum mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai penyelenggara pelatihan secara maksimal atau kinerja organisasi masih rendah. Hal ini disebabkan :

1. Kondisi SDM yang ada, khususnya tenaga fungsional.

Sebagian besar (90%) tenaga fungsional belum mampu berperan secara maksimal terlibat dalam penyelenggaraan pelatihan, atau belum dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan efektif (tabel 5.17). Hal ini sesuai pendapat Siagian (2000), dijelaskan bahwa kinerja organisasi merupakan alat ukur sampai sejauhmana sumber daya yang ada dalam organisasi dapat berperan sesuai fungsinya. Pusdiklat (2000), memberi pedoman pengukuran kinerja organisasi Bapelkes adalah sampai sejauhmana sumber daya tenaga mampu melaksanakan tugas pokok organisasi.

Upaya yang perlu dilakukan:

Memperbaiki keberadaan tenaga fungsional yang ada, baik dari segi jumlah maupun kompetensi yang dimilikinya, dengan beberapa pokok pikiran sebagai berikut:

- a) Meninjau dan menata ulang tugas pokok dan fungsi tenaga fungsional untuk dapat menunjang tugas pokok organisasi,
- b) Memperbaiki sistem rekrutmen, sehingga dapat dijangkau tenaga fungsional yang mempunyai kompetensi sesuai kebutuhan,
- c) Meninjau atau memperbaiki mekanisme kerja yang meliputi, tata aturan, wewenang dan fungsi dari tenaga fungsional dalam operasionalisasi tugas organisasi.

Mengapa hal ini perlu dilakukan,

- a) Tugas pokok tenaga fungsional yang ada terlalu berlebihan, kurang sesuai dengan kondisi tenaga yang ada, khususnya kesiapan dan kemampuannya, sehingga tidak dapat dilaksanakan kesemuanya. Akibatnya tugas pokok yang ada hanya merupakan slogan yang kurang ada manfaatnya. Misal, mengadakan penelitian, membimbing tenaga fungsional yang ada dibawahnya.
- b) Rekrutmen tenaga fungsional harus betul-betul selektif, dipilih yang mumpuni sesuai dengan kebutuhan, karena selama ini rekrutmen yang dilaksanakan kurang efektif. Kurang memperhatikan kesiapan dari tenaganya dan kompetensi yang dimiliki serta kebutuhan institusi. Akibatnya tenaga fungsional yang ada, hanya memperpanjang waktu dinas, kurang dapat memenuhi kebutuhan organisasi.
- c) Penataan mekanisme kerja, yang menyangkut tugas pokok organisasi dan fungsi dari sumber daya yang ada dalam kerangka operasional organisasi. Tujuannya agar pimpinan memiliki landasan yang kuat untuk mengatur kegiatan organisasi.

Apabila tidak, tugas pokok dan fungsi organisasi Bapelkes dengan sumber daya yang dimiliki sulit untuk diwujudkan. Contoh, selama ini tidak ada keterikatan, dan tata aturan kerja bagi para pemegang program yang akan melaksanakan kegiatan di Bapelkes, asal tempat dan fasilitas lain ada, biaya ada sudah cukup. Bagaimana hubungan kegiatan dengan tugas pokok organisasi, tenaga yang ada tidak pernah menjadikan salah satu unsur utama yang perlu dipertimbangkan.

2. Produktivitas tenaga kurang.

Sesuai dengan pendapat dari Sedarmayanti (2000), kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja personel dan sebaliknya kinerja personel dipengaruhi oleh kinerja organisasi. Seperti yang dapat dipelajari dari hasil penelitian, produktivitas tenaga dalam kegiatan pelatihan hanya 6% dari sejumlah kegiatan pelatihan yang ada. Jadi masih jauh dari harapan dan sangat kurang sekali (tabel 5.11)

Pokok pikiran yang direkomendasikan sebagai bahan penyusunan upaya meningkatkan produktivitas tenaga, adalah sebagai berikut:

- a. Adanya komitmen dari pimpinan untuk meluruskan kembali tugas pokok dan fungsi dari organisasi, dengan sumber daya tenaga yang ada.

Hal ini perlu diingatkan, selama ini tidak pernah diperhatikan secara serius. Organisasi secara resmi memiliki tugas pokok, sumber daya tenaga fungsional dan administrasi. Oleh karena itu, pimpinannya, wajib melaksanakan amanah ini, sebagai wujud tanggung jawab atas tugas yang diberikan.

Jika tidak akibatnya, (1) terjadinya penyimpangan yaitu kegiatan organisasi tidak sesuai lagi dengan tugas pokok dan fungsinya, yang juga menjadi aspek penilaian kinerja organisasi maupun produktivitas tenaga, (2) tidak berkembangnya peran dan fungsi organisasi, (3) upaya yang sudah dilakukan pihak manajemen dalam

menyiapkan tenaga, yang profesional menjadi sia-sia. Contoh; sumber daya tenaga yang ada, yaitu tenaga administrasi dan tenaga fungsional sudah diberikan ketrampilan dan pengetahuan melalui pelatihan tentang kediklatan (tabel 5.4 dan tabel 5.7) ternyata kompetensi yang dimiliki tidak pernah dapat dimanfaatkan.

- b. Adanya kalender kegiatan pelatihan dalam 1 tahun, dari manapun sumbernya.

Upaya ini dilakukan untuk membangkitkan semangat kerja, memberi kesempatan dan motivasi kepada tenaga fungsional maupun tenaga yang lain untuk lebih berperan dan produktif dalam menyusun paket pelatihan. Melakukan negosiasi dengan pengelola program untuk kerjasama dalam pengelolaan pelatihan yang akan di laksanakan di Bapelkes, dengan melibatkan sumber daya tenaga yang ada. Kegiatan ini selama ini belum dilakukan secara intensif akibatnya: (1) pelatihan tidak terkoordinasi dengan baik, akhirnya jadwal kegiatan tidak teratur, (2) kemampuan dan kelemahan organisasi, khususnya tenaga tidak diketahui, (3) kebutuhan organisasi kurang terakomodasi dengan baik.

- c. Menciptakan keterpaduan hubungan dengan program secara fungsional.

Tujuan lebih memfungsikan Bapelkes secara fungsional, sesuai kedudukannya sebagai unit pelaksana teknis (UPT) Dinas Kesehatan Propinsi, yang mempunyai tugas pokok sebagai penyelenggara pelatihan bagi tenaga kesehatan.

Upaya ini lebih memfokuskan terbitnya suatu kebijakan dari Kepala Dinas Kesehatan Propinsi di dalam ikut menata fungsi organisasi. Kondisi ini yang sebenarnya menjadi acuan bagi pengambil keputusan sehingga semua pihak dan UPT Dinas Kesehatan terakomodasikan tugas pokok dan fungsinya. Selama ini tidak pernah dibahas, akibatnya program pelatihan tenaga kesehatan belum dapat terlaksana secara terpadu karena setiap program melaksanakan sendiri.

6.2 Kesesuaian visi dan misi organisasi

Pernyataan visi dinilai dari kesesuaiannya dengan tugas pokok organisasi. Sedangkan pernyataan misi dinilai dari kesesuaiannya dalam menjabarkan kegiatan yang ada dengan fungsi organisasi. Hasil penelitian menunjukkan:

Pertama, terhadap kesesuaian pernyataan visi dengan tugas pokok organisasi.

- a. sebagian besar (dua pertiga) pimpinan menilai pernyataan visi belum sesuai dengan tugas pokok organisasi. Jadi belum adanya kesamaan persepsi dari pimpinan dalam menjabarkan fungsi visi bagi organisasi (tabel 5.18)
- b. sebagian tenaga administrasi (60%) dan tenaga fungsional (20%) belum memahami visi organisasi (tabel 5.20 dan 5.21).

Kedua, terhadap kesesuaian pernyataan misi dengan fungsi organisasi.

- a. semua pimpinan menilai kegiatan misi, belum sesuai karena kegiatan pelatihan yang ada belum menjabarkan fungsi organisasi (tabel 5.19).
- b. sebagian besar tenaga administrasi (80%), dan tenaga fungsional (70%) belum memahami misi organisasi (tabel 5.20 dan tabel 5.21),

Hal ini disebabkan;

- (1) belum di rumuskannya secara jelas maksud dan tujuan dari visi dan misi bagi organisasi dan anggotanya,
- (2) belum adanya penjabaran kegiatan yang akan dilaksanakan, yang menjadi misi untuk mewujudkan tercapainya visi organisasi,
- (3) belum ditetapkannya rumusan visi dan misi oleh pimpinan sebagai dasar dan pedoman kerja,
- (4) belum disosialisasikan visi dan misi, kepada seluruh anggota organisasi mulai dari pimpinan sampai staf paling bawah, sebagai pedoman yang harus di pahami.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari beberapa penulis tentang tujuan perumusan visi dan misi organisasi. Siagian (1997), menjelaskan makna dari visi adalah suatu cita-cita yang ingin diwujudkan dimasa mendatang. Visi juga akan mengarahkan kegiatan yang ada sesuai tugas pokok organisasi. Sedangkan menurut Ilyas (1999), visi adalah tonggak pertama yang memberikan kerangka referensi atau pedoman bagi organisasi dalam berperilaku. Visi akan menjelaskan secara rinci, untuk dimengerti oleh setiap tenaga kenapa kita disini, siapa kita, apa produk kita, dan apa yang seharusnya kita kerjakan. Menurut pedoman, dijelaskan rumusan visi dan misi adalah hasil kesepakatan bersama, menjelaskan secara rinci maksud dan tujuan, kegiatan dan pelaksanaannya, harus ditetapkan pimpinan untuk dijadikan dasar dan pedoman dalam pengambilan keputusan, dan disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk dipahami (Pusdiklat, 2000).

Sedangkan Atmosoeperto (2000), menjelaskan tentang maksud dan tujuan rumusan misi organisasi, adalah penjabaran fungsi organisasi yang mencakup ruang lingkup kegiatan yang dilaksanakan mengarah pada tercapainya tujuan organisasi. Kegiatan ini harus dimengerti dan dihayati seluruh karyawan mulai dari manajemen puncak hingga pelaksana. Sehingga setiap tindakan dan kegiatan operasional harus berjalan diatas jalur yang sama dan benar, sesuai dengan tujuan organisasi.

Pendapat ini diperjelas Mulyadi dan Setyawan (1999), misi adalah penunjuk jalan (*the chosen track*) yang akan ditempuh untuk mewujudkan visi. Sehingga misi merupakan langkah kegiatan yang sudah menunjukkan arah dan jalan yang harus dilalui dan ditempuh supaya visi dapat diwujudkan.

Pokok-pokok pikiran yang direkomendasikan sebagai bahan penyusunan upaya meningkatkan kinerja Bapelkes, khususnya tentang visi dan misi, sebagai berikut :

1. Merumuskan kembali visi dan misi, maksud dan tujuan, kegiatannya secara lengkap sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi,
2. Menetapkan rumusan visi dan misi secara lengkap dengan Surat Keputusan Pimpinan, untuk dipakai sebagai pedoman melaksanakan tugas,
3. Mensosialisasikan maksud dan tujuan rumusan visi dan misi dengan kegiatan yang ada kepada seluruh anggota organisasi, mulai dari tingkat pimpinan sampai pelaksana ditingkat paling bawah untuk dipahami dan dilaksanakan,

Hal ini penting dilakukan agar tujuan organisasi sudah dilandasi dengan pedoman kerja yang tetap sesuai tugas pokok dan fungsi organisasi. Pedoman kerja tersebut dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Pergantian pimpinan setiap saat tidak akan dapat dengan mudah untuk merubah tujuan organisasi yang sudah ditetapkan, tanpa kesepakatan dari anggota organisasi. Pengawasan dapat dilakukan secara efektif oleh semua anggota organisasi.

Upaya ini tidak pernah dilakukan, akibatnya; (1) tanggung jawab pimpinan dalam melaksanakan tugasnya kurang, (2) keputusan yang diambil menyimpang dari tugas pokok, (3) petugas bekerja tanpa pedoman yang jelas, sehingga bekerja tanpa motivasi, (4) tidak mengetahui arah dan tujuan organisasi, sehingga tugas pokok dan fungsinya sendiri kurang dipahami, (5) petugas tidak mampu menyesuaikan diri dengan tujuan organisasi, (6) bekerja hanya sesuai perintah dan menimbulkan kurang kreatif, (6) pengendalian sulit dilakukan karena tidak adanya pedoman kerja.

Hal ini tidak sesuai dengan fungsi visi bagi petugas adalah membantu individu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan bekerja, membuat orang akan senantiasa mengecek apakah tindakan yang dilakukan sesuai dengan cita-cita yang ingin diwujudkan organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999).

6.3 Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Bidang Diklat

Kemampuan SDM dalam bidang diklat dinilai dari keterlibatan SDM dalam pengelolaan kegiatan pelatihan yang ada. Kemampuan tenaga administrasi dilihat dari keterlibatannya dalam pengelolaan administrasi pelatihan, kemampuan tenaga fungsional dinilai dari keterlibatannya untuk menjadi pelatih, penyusunan kurikulum, pengembangan metode pelatihan, dan penyusunan modul pelatihan.

Hasil penelitian terhadap tenaga administrasi menunjukkan, sebagian besar tenaga administrasi (60%), jarang terlibat dalam menangani administrasi pelatihan. Sesuai informasi di lapangan hal ini disebabkan;

- a. Belum adanya kebijakan yang mengatur tentang, institusi di luar Bapelkes yang menyelenggarakan pelatihan di Bapelkes harus melibatkan SDM yang ada,
- b. Kegiatan pelatihan produk organisasi rendah, hanya sebesar 6 % dari sejumlah kegiatan yang ada di Bapelkes (tabel 5.11),
- c. Program pelatihan untuk pengembangan tenaga kesehatan, tersebar di setiap pengelola program atau proyek dan belum terpadu, sehingga secara teknis dan administrasi sulit untuk dikoordinasikan.

Hasil penelitian terhadap tenaga fungsional menunjukkan, keterlibatan tenaga fungsional dalam penyelenggaraan pelatihan yang dilaksanakan di Bapelkes masih rendah. Hal ini dapat dilihat pada tabel 5.23, (60%) jarang terlibat untuk menjadi pelatih atau nara sumber, bahkan sebanyak 20% tidak pernah sama sekali. Sebanyak 60% jarang terlibat dalam penyusunan kurikulum, dan 40% tidak pernah sama sekali. Sebanyak 69% jarang terlibat dalam pengembangan metode pelatihan, dan 20% tidak pernah sama sekali. Sedangkan sebanyak 80% jarang terlibat dalam penyusunan modul pelatihan.

Hal ini disebabkan,

- (1) Umumnya pelanggan melaksanakan kegiatan pelatihan sudah merupakan paket yang sudah lengkap dengan modul sekaligus nara sumbernya,
- (2) pelanggan kurang memahami tugas pokok dan fungsi tenaga fungsional yang ada dengan kompetensi yang dimilikinya, sehingga enggan untuk memanfaatkannya,
- (3) belum pernah ada kegiatan sosialisasi,
- (4) kompetensi yang dimiliki kurang diminati oleh pemegang program,
- (5) tidak ada aturan yang mengikat.

Upaya yang perlu dilakukan, direkomendasikan sebagai berikut:

a. Jangka panjang,

Organisasi harus memiliki rencana kebutuhan dan pengembangan tenaga fungsional dan administrasi dalam jangka panjang,

Perencanaan ini perlu dibuat secara akurat dan selalu dievaluasi secara periodik disesuaikan dengan perkembangan program organisasi untuk menjaga stabilitas kemampuan organisasi dalam penyediaan tenaga yang diperlukan secara konsisten dan berkelanjutan.

Karena sampai dengan saat ini belum pernah dibuat akibatnya, secara operasional kegiatan organisasi akan terganggu karena tidak adanya kontinuitas tersedianya tenaga yang mampu meneruskan program yang ada. Terjadinya keterlambatan dalam mengantisipasi kebutuhan dan peremajaan tenaga karena perencanaan dan pengembangan yang tidak ada.

b. Jangka pendek,

- 1) Memperbaiki sistem rekrutmen kebutuhan tenaga sebagai pedoman, baik untuk tenaga fungsional maupun untuk tenaga administrasi.

Kegiatan ini perlu dilakukan untuk menunjang kebutuhan tenaga agar selalu sesuai dengan kebutuhan. Apabila tidak ada sitem yang baku dan ketat akan diperoleh tenaga yang tidak mempunyai kompetensi sama sekali.

- 2) Mensosialisasikan tugas pokok, fungsi organisasi dan kompetensi SDM yang ada kepada unit pelaksana program atau pelanggan.

Keluhan pelanggan umumnya, tidak mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya tenaga yang ada. Sosialisasi ini di harapkan, bisa menjembatani kebutuhan pelanggan untuk melakukan kerjasama.

- 3) Adanya gerakan moral dari pimpinan, untuk selalu berupaya melibatkan SDM yang ada dalam setiap kegiatan pelatihan yang ada di Bapelkes.

Gerakan pimpinan ini perlu ditekankan agar adanya suatu tanggung jawab moral dalam mengemban tugas yang diberikan. Apabila tidak akibatnya, tenaga akan mencari kegiatan sendiri, yang akhirnya sulit untuk dikoordinasikan.

- 4) Adanya upaya mendorong lebih proaktif kepada tenaga fungsional maupun tenaga lain, untuk mampu menyusun paket pelatihan yang bisa dipasarkan sesuai kebutuhan program, dengan *time schedule* yang tepat, dan biaya yang komprehensif dan terjangkau oleh para pelanggan.

Kesempatan ini perlu dikembangkan untuk menggali potensi sumber daya yang ada, yang selama ini tidak pernah dapat tersalurkan. Namun perlu dukungan dana dari pimpinan agar dapat dilaksanakan secara efektif.

Apabila tidak ada dukungan dana atau kebijakan pimpinan, pengalaman yang ada upaya ini tidak dapat terlaksana secara efektif karena faktor dana yang dimaksud.

5) Program *on the job training* atau magang bagi tenaga fungsional yang usianya masih muda dibawah 45 tahun, dengan para ahli dari lingkungan akademisi untuk menimba pengalaman dan belajar meningkatkan potensi yang ada.

Program ini sangat efektif, apabila bisa dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan tenaga fungsional yang ada. Memang selama ini belum pernah dilakukan, untuk itu perlu dicoba agar pengembangan tenaga fungsional yang masih muda, bisa lebih efektif dilaksanakan.

6) Membangun dan meningkatkan kerjasama dengan institusi diluar Bapelkes untuk meningkatkan keterlibatan SDM yang ada,

Meningkatkan kemampuan SDM, tidak dapat dilakukan sendiri oleh organisasi, namun perlu adanya suatu kerjasama dengan institusi diluar Bapelkes. Tujuannya agar supaya sumber daya dan tenaga yang ada dapat dimanfaatkan oleh institusi pengguna jasa Bapelkes, khususnya dalam bidang pelatihan. Pemanfaatan inilah suatu bentuk kerjasama yang harus di tingkatkan. Tanpa adanya kerjasama, tugas pokok dan fungsi organisasi Bapelkes sebagai unit pelaksana diklat tidak bisa dilihat. Apabila tidak dilakukan, kinerja organisasi akan sangat rendah sekali karena selama ini paket pelatihan yang bisa dilaksanakan sangat kecil dan yang perlu diingat bahwa produk organisasi adalah jasa pelatihan.

7) Mengembangkan saling asah, saling asih dan saling asuh.

Upaya ini perlu dilakukan karena, proses belajar dapat dilakukan tidak hanya melalui pendidikan dan pelatihan, tetapi dapat diperoleh juga belajar dari para seniornya, untuk itulah para senior hendaknya juga mau memberikan bimbingan kepada para juniornya. Keberhasilan suatu pelatihan adalah keberhasilan suatu tim, suatu tim dapat dikatakan baik apabila didalamnya terjadi suatu proses

belajar, saling mengisi dan melengkapi. Apabila tidak, bisa berakibat anggota bekerja hanya untuk mementingkan tugasnya sendiri.

6.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat mendorong prestasi kerja. Aspek pendorong tersebut meliputi kesediaan menyelesaikan tugas diluar jam kerja, adanya imbalan yang disediakan, adanya proses kerjasama dalam tim dan kesempatan untuk mengembangkan karier.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar (60%) motivasi kerja tenaga administrasi kurang, khususnya untuk bekerja diluar jam kerja. Hal ini disebabkan kurangnya rasa keadilan pihak manajemen dalam menghargai tenaga administrasi, khususnya untuk tenaga yang berpendidikan S1. Tugas yang diselesaikan diluar jam kerja tersebut menurut penilaian responden kurang efektif bila dikerjakan oleh yang bersangkutan. Demikian juga dalam pengembangan karier (66,7%) motivasi tenaga administrasi kurang sekali. Disebabkan pada umumnya yang bersangkutan kurang berminat untuk mengembangkan kariernya.

Hasil penelitian terhadap motivasi tenaga fungsional menunjukkan sebagian besar (>60%) termotivasi untuk selalu menyelesaikan tugas dengan segera sampai diluar jam kerja sesuai jadwal yang ada, karena adanya imbalan, kerjasama dan peningkatan karier. Hal ini disebabkan, bagi seorang tenaga fungsional tugas yang dilaksanakan merupakan tuntutan karena sebagai salah satu tugas pokok yang mempengaruhi sekali pengembangan dan peningkatan karier, pangkat atau jabatannya. Disamping faktor imbalan kerja yang selalu menyertainya.

Kondisi ini tidak sesuai dengan teori motivasi yang di tulis oleh As'ad (2000) mengutip pendapat Maier (1965), bahwa situasi yang menggerakkan orang untuk

berbuat ada dua aspek yaitu subyektif dan obyektif. Aspek subyektif berada dari dalam diri individu berupa *need*, dalam hal ini responden dalam bekerja itu membutuhkan pekerjaan yang sesuai tugas pokoknya. Sedangkan aspek obyektif adalah yang ada di luar diri berwujud imbalan atau *incentif*, artinya wajar bila dalam bekerja responden juga membutuhkan imbalan. Imbalan yang dimaksud tidak hanya berupa materi atau uang, tetapi juga peningkatan karier atau prestasi, kesempatan melanjutkan pendidikan dan lain-lain.

Namun demikian hal ini juga bertentangan dengan hasil penelitian, dari Hageman (1993) dalam Sedarmayanti (2000), yang di jelaskan bahwa motivasi kerja tidak selamanya disebabkan adanya imbalan, karena dari hasil penelitian responden yang ada hanya 10% yang menjawab berhubungan dengan materi.

Teori motivasi lain disampaikan Ilyas (1999) mengutip pendapat Herberg (1993), yang menjelaskan bahwa, keberhasilan kerja di pengaruhi faktor motivasi yang dimanifestasikan pada keberhasilan, penghargaan, tanggung jawab pekerjaan dan peningkatan diri.

Ada suatu hal yang secara umum menjadi salah satu penyebab utama yaitu jarangya terlibat tenaga dalam kegiatan pelatihan yang ada, akibatnya semangat dan gairah kerja atau motivasi kerja rendah. Kondisi ini menurut Adam dalam Sudita (2000), tidak berlakunya teori keadilan dalam pekerjaan. Dijelaskan dalam teori keadilan, setiap tenaga selalu membandingkan antara input dan output dalam bekerja. Apabila tidak seimbang akan membuat motivasi kerja turun. Ketidak seimbangan yang mengakibatkan rendahnya motivasi kerja dilingkungan Bapelkes, adalah keterlibatan tenaga dalam kegiatan pelatihan yang ada. Antara petugas yang bekerja

dan yang tidak bekerja, banyak yang tidak bekerja, sehingga yang bekerja motivasinya menjadi rendah, karena kurang adanya rasa keadilan.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tenaga cukup baik, karena hanya untuk memenuhi kebutuhan subyektif dan obyektif. Motivasi kerja rendah, dapat terjadi karena kontinuitas terlibat dalam pengelolaan pelatihan kurang.

Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja, direkomendasikan kepada pihak manajemen, sebagai berikut:

a. Jangka panjang

Organisasi memiliki pedoman kerja pengembangan SDM secara jelas, tegas, adil dan obyektif dengan menerapkan *reward and punishment system*.

b. Jangka pendek.

- 1) melaksanakan manajemen terbuka dan obyektif (*Management by Objective*),
- 2) setiap penugasan sesuai kompetensi dan berdasar obyektivitas,
- 3) pimpinan mampu menilai, mengakui dan menghargai prestasi kerja setiap petugas secara jujur, adil dan mengedepankan obyektivitas,
- 4) adanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan karier,
- 5) ciptakan budaya kerja saling mendukung, hindari sifat saling merendahkan satu sama lain untuk dapat menggalang kerjasama, meningkatkan motivasi.

Upaya tersebut perlu dilakukan karena:

- 1) Pengembangan fungsi organisasi tidak jelas, sehingga rencana pengembangan SDM pun tidak jelas. Suatu hal yang paling mudah di lihat, belum adanya pengembangan spesialisasi tenaga fungsional yang ada. Misalnya: spesialisasi epidemiologi, mereka secara khusus mengembangkan kompetensinya di bidang epidemiologi. Demikian juga untuk spesialisasi kesehatan lingkungan,

gizi masyarakat, analisis biaya, kebijakan publik. Mereka akan terdorong untuk memperdalam ilmu yang diminati sampai benar-benar menguasai, sehingga setiap kegiatan yang menyangkut keahliannya, pengelola program, pelanggan akan memanfaatkannya.

Apabila tidak dilakukan akibatnya, kemampuan atau kompetensi yang dimiliki tenaga fungsional tidak akan bisa maksimal atau mengambang. Hal inilah yang bisa mengakibatkan pengelola program kurang bisa menerima kehadirannya.

- 2) Obyektivitas dalam penyelenggaraan manajemen dan kepemimpinan, akan mampu meningkatkan motivasi kerja. Menjadikan suasana lebih kondusif, semangat kerja yang tinggi, dan terciptanya keadilan.

Suatu contoh hasil pengamatan dilapangan; pembagian tugas pekerjaan yang ada berdasar azas pemerataan, akan berakibat melemahkan motivasi kerja bagi tenaga yang merasa bidangnya. Hasil kerjapun bisa berakibat kurang baik apabila suatu pekerjaan tidak ditangani oleh ahlinya.

Pembagian tugas, seharusnya berdasar atas kompetensi yang dimiliki, sehingga setiap tenaga termotivasi untuk meningkatkan kemampuan sesuai bidangnya. Bagi tenaga fungsional yang kurang mampu, tetapi tidak mau meningkatkan kemampuannya dengan sendirinya akan tersisih secara alami.

6.5 Komitmen Petugas

Komitmen, dinilai dari perilaku responden dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran, tanpa harus diperintah dan diawasi. Aspek yang dinilai meliputi disiplin, kerja sama, pelaksanaan tugas dan menjaga nama baik organisasi.

Demikian juga pendapat dari Ouchi (1981) dalam Kenneth dan Schatz, (1995) di jelaskan, komitmen adalah kepercayaan dan kedekatan karyawan pada organisasi. Agar organisasi dapat berjalan dengan baik, membutuhkan kepercayaan dan kedekatan para anggotanya atau komitmen anggotanya.

Lebih lanjut Tjiptono (2000²) menjelaskan, komitmen merupakan rasa emosional yang tercermin dari cara karyawan berhubungan satu sama lain dan dalam sikap mereka terhadap organisasi. Lebih lanjut Atmosoeprpto (2000), menjelaskan komitmen tidak sekedar keterkaitan secara fisik tetapi juga secara mental. Komitmen merupakan ukuran keyakinan diri seseorang yang mampu melakukan suatu tugas yang baik. Sedangkan keyakinan itu sendiri adalah suatu keputusan individu seseorang yang dianggap paling tepat.

Akhirnya dapat di simpulkan bahwa komitmen petugas yang ada di Bapelkes Murnajati masih rendah karena, tidak adanya figur yang dapat dipakai sebagai panutan, disamping komitmen didalam organisasi sendiri belum ditentukan.

6.6 Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan dinilai dari aspek, peran yang dapat diberikan dalam setiap kegiatan pelatihan, peluang mengembangkan diri, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, menumbuhkan inisiatif, kebebasan berkarya sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil penelitian terhadap tenaga administrasi menunjukkan bahwa, sebagian besar (>66,7%) pemberdayaan dari semua aspek dinilai kurang dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini disebabkan;

- (1) sebagian besar (>70%), pengelolaan administrasi pelatihan masih ditangani oleh pihak pengelola program atau proyek,

- (2) kegiatan pokok organisasi masih mengandalkan kegiatan pelatihan dari pengelola program atau proyek,
- (3) belum adanya suatu koordinasi kerja yang baik antara Bapelkes dengan pengelola program atau proyek.

Hasil penelitian terhadap tenaga fungsional menunjukkan bahwa, sebagian besar (>60%) tenaga fungsional kurang dapat diberdayakan, perannya dalam setiap kegiatan pelatihan, peluang untuk mengembangkan diri dan inisiatif, serta kebebasan untuk berkarya sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini disebabkan,

- (1) kegiatan pelatihan yang ada di Bapelkes banyak berasal dari pengelola program atau proyek,
- (2) pelatihan yang dilaksanakan bersifat sangat teknis, yang secara umum dikuasai oleh pengelola program,
- (3) pimpinan belum mampu mengkoordinasikan dengan baik untuk memanfaatkan sumber daya tenaga yang ada di Bapelkes,
- (4) kemampuan teknis sumber daya tenaga yang sangat terbatas,
- (5) tenaga yang ada kurang merespon peluang yang ada dan yang diberikan.

Kemungkinan sebab lain, pemahaman pihak manajemen, menterjemahkan tujuan dan pelaksanaan pemberdayaan yang kurang. Akibatnya kreativitas dan inovasi tenaga yang ada kurang berkembang atau kurang positif.

Kekurangan inilah yang perlu segera disadari oleh pimpinan dan semua yang terkait karena menurut pendapat Stewart (1998), pemberdayaan (*empowering*) merupakan cara amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita sendiri dan staf kita. Pemberdayaan dituntut lebih dari sekedar pendelegasian, agar kekuasaan ditempatkan secara tepat, dan dapat digunakan secara efektif.

Jadi pemberdayaan tenaga yang dilakukan secara benar,

- a. Bukan hanya pelimpahan tugas, melainkan juga proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab secara penuh,
- b. Bermaksud meniadakan segala peraturan, prosedur, perintah yang merintangai organisasi untuk mencapai tujuan,
- c. Bertujuan menghapus hambatan sebanyak mungkin, membebaskan organisasi dari orang yang bekerja didalam yang hanya memperlamban reaksi dan aksinya.

Pemberdayaan, akan mengakibatkan wewenang pimpinan berkurang. Namun bagi seorang manajer yang punya kewibawaan dan pengalaman, tidak akan menjadi masalah, karena mempunyai pengalaman membimbing, memberi nasehat, dan membantu staf untuk mengambil keputusan sendiri berdasar bimbingannya.

Kurang berdayanya organisasi Bapelkes, karena pihak manajemen kurang mampu melaksanakan peran dan fungsinya untuk memberdayakan sumber daya dan tenaganya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Fort dan Fotler dalam Siagian (1997), dijelaskan pimpinan harus mampu membuat organisasi berdaya, artinya tenaga yang ada harus dapat diberdayakan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

Didalam pemberdayaan ada 5 hal yang perlu diperhatikan: (1) Meningkatkan *responsibility*, (2) Staf diajak dalam *decission making*, (3) Lakukan pekerjaan yang menarik, (4) Beri kebebasan bertindak, (5) Jaminan untuk pengembangan karier.

Pendapat tersebut dipertegas oleh De Vrye (2000), di jelaskan pemberdayaan (*empowering*) lebih dari sekedar pendelegasian, karena pemberdayaan menyangkut bagaimana staf bekerja lebih produktif, yaitu; (1) memberikan pengetahuan dasar tentang produk organisasi, (2) menciptakan lingkungan kerja dan penghargaan timbal balik, membuat tim kerja tangguh, (3) memberi motivasi untuk menciptakan visi

keunggulan pelayanan, (4) mendorong staf untuk merasa memiliki organisasi, dengan sumber daya yang ada, bertanggung jawab atas hasil kerjanya.

Adapun kurang efektifnya pelaksanaan pemberdayaan, menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), karena pemberdayaan merupakan *trend* pengelolaan tenaga organisasi di masa depan. Agar jiwa pemberdayaan ada, tenaga perlu dilandasi dengan *mindset* yang kokoh. *Mindset* pemberdayaan tenaga menyangkut dua pihak;

(1) manajer yang bertanggung jawab menjadikan karyawan lebih berdaya, artinya dapat dipercaya dan diandalkan oleh manajer untuk mengambil keputusan yang sebelumnya dilaksanakan manajer;

(2) karyawan bertanggung jawab menjadi dirinya berdaya, dapat menumbuhkan kepercayaan di dalam diri manajer bahwa ia dapat dipercaya untuk melaksanakan pengambilan keputusan yang sebelumnya tidak pernah dilakukan.

Jadi ada 2 *mindset* yang perlu dibangun yaitu:

a. *Mindset* manajer, merupakan keyakinan dasar yang perlu dimiliki oleh manajer untuk mewujudkan *mindset* pemberdayaan karyawan, adalah: (1) karyawan adalah manusia, (2) orang pada dasarnya baik, (3) birokrasi membunuh inisiatif, (4) tugas manajer menyediakan pelatihan teknologi dan dukungan dari karyawan.

b. *Mindset* karyawan, merupakan keyakinan dasar yang perlu dibangun dalam diri karyawan untuk memperoleh kepercayaan dari manajer: (1) hanya berwujud bila karyawan dapat dipercaya manajer, (2) kepercayaan manajer kepada karyawan tumbuh karena kompetensi, karakter yang dibangun dari dalam diri karyawan.

Akhirnya dapat di simpulkan bahwa pemberdayaan harus dipahami oleh kedua belah pihak, antara pimpinan dan staf tentang tugas dan tanggung jawabnya, peran masing-masing, adanya *trust* dan upaya saling menghormati.

Adapun pokok-pokok pikiran yang direkomendasikan sebagai bahan penyusunan upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui pemberdayaan, yaitu :

a. Jangka panjang

Menciptakan kepercayaan (*trust*) pelanggan terhadap kemampuan organisasi Bapelkes dan sumber daya yang dimiliki.

4) Jangka pendek

- 1) menekankan sifat *trust* kepada semua tenaga oleh pimpinan dan pelanggan,
- 2) menciptakan karyawan yang *responsible*, terhadap kebijakan organisasi,
- 3) mengurangi birokrasi untuk mengembangkan inovasi dan produktivitas,
- 5) selalu melakukan kegiatan yang positif bagi organisasi atau pelanggan, misal, membantu melayani kegiatan dengan baik, memberi masukan yang positif.

Pokok-pokok pikiran tersebut perlu dilakukan karena;

- (1) *trust*, adalah dasar pimpinan melimpahkan tugas dan wewenang, karena tenaga yang diberi tugas dapat dipercaya melaksanakan tugas dan wewenang tersebut dengan baik. Tanpa didasari kepercayaan baik pemberi tugas dan yang ditugasi, tujuan dari pekerjaan yang dilimpahkan tidak akan dapat dicapai.
- (2) *responsible*, adalah suatu respon yang positif bahwa apa yang sedang dilaksanakan memerlukan perhatian untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Apabila tidak ada respon yang baik dari kedua belah pihak secara positif, dapat berakibat tugas yang dilimpahkan tidak akan dilaksanakan sesuai dengan maksud dan tujuan dalam pelimpahan tersebut.
- (3) Dalam proses pemberdayaan, birokrasi yang melekat perlu dihilangkan untuk mengurangi pengaruh yang secara terus menerus mengikutinya, sehingga bagi penerima tugas tidak dapat dengan bebas menentukan keputusan secara mandiri.

Apabila tidak dihilangkan akibatnya, tugas dan wewenang yang dilimpahkan hanya setengah-setengah, dapat menimbulkan adanya kurangpercayaan.

Pengertian pemberdayaan itu sendiri dalam pelimpahan tugas, kepercayaan harus ada dan pelimpahan tugas harus dapat diserahkan sepenuhnya.

6.7 Mutu Layanan

Mutu layanan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah mutu layanan yang dilaksanakan tenaga administrasi khususnya bagian penerima tamu yang melayani; penerimaan, penyediaan asrama, kebutuhan bahan pelatihan, dan pelayanan kebersihan. Dinilai dari sikap dan perilaku petugas dalam melaksanakan tugas, meliputi aspek; keramahan, kesopanan, kepedulian atau tanggap, kecepatan dan kenyamanan penyediaan fasilitas asrama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, sebagian besar (>72%) responden menilai mutu pelayanan petugas administrasi cukup baik, bahkan sebanyak 12% dan 24% responden menilai tentang kesopanan dan kenyamanan penyediaan tempat sangat baik. Hanya sebagian kecil (<14%) responden yang menilai mutu pelayanan kurang baik terhadap keramahan, kepedulian dan kecepatan.

Hal ini disebabkan kurang adanya pembinaan secara intensif dan perhatian dari pihak manajemen, misalnya; tidak adanya pedoman kerja, pengarahan tentang pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsinya dalam kegiatan organisasi.

Akibatnya petugas kurang komit terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya, tugas dilaksanakan tidak sesuai dengan keinginan organisasi.

Pokok-pokok pikiran yang direkomendasikan sebagai bahan penyusunan upaya meningkatkan kinerja organisasi Bapelkes melalui mutu layanan meliputi;

(1) perlu adanya pedoman kerja dan pembagian tugas yang jelas,

(2) pembinaan secara berkelanjutan, dengan cara dialog secara langsung dari pimpinan dengan petugas dilapangan.

Hal ini perlu dilakukan agar, adanya pedoman yang selalu menjadi dasar dalam melaksanakan pekerjaan. Memahami masalah yang dihadapi petugas di lapangan dan petugas merasa diperhatikan. Sesuai informasi dari responden selama ini belum pernah dilakukan, akibatnya petugas bekerja sesuai dengan kemauannya dan perilakunya tidak sama antara satu dengan yang lainnya.

Adapun sebab lain karena kurangnya pemahaman dari sebagian petugas terhadap tugas pokok, kewajiban dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (tabel 5.23). Hal ini disebabkan kurang adanya sosialisasi dari pimpinan tentang tugas pokok, kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh masing-masing petugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta tujuan organisasi.

Suatu hal yang perlu diinformasikan kepada seluruh petugas bahwa sesuai dengan teori kebutuhan manusia akan layanan (*life cycle theory of leadership*) di jelaskan, pelayanan pada hakekatnya adalah serangkaian kegiatan dari suatu proses. Suatu proses pelayanan berlangsung rutin dan berkesinambungan, sehingga dari segi etika petugas harus selalu tanggap, peduli, ramah dan sopan dalam memberikan pelayanan. Kelancaran pelayanan memang tergantung kesadaran petugas atas kewajiban yang dibebankan. Tingkat kesadaran petugas tergantung sistem, prosedur, metode pengorganisasian dan penghasilan yang mencukupi (Sedarmayanti,2000).

Menurut Crosby dalam Tjiptono (2000²), di jelaskan bahwa setiap individu yang terlibat dalam kualitas pelayanan harus bisa menyesuaikan diri, mempunyai komitmen dengan tuntutan organisasi sehingga kualitas layanan dapat menjadi pandangan hidup bagi petugas pelayanan.

Akhirnya disimpulkan bahwa, tidak konsistennya petugas dalam memberikan pelayanan, semata-mata tidak hanya karena tingkat kesadaran dan komitmen petugas serta adanya rasa tanggung jawab saja yang masih kurang tetapi yang paling pokok adalah karena kurangnya pembinaan baik secara tertulis maupun secara langsung.

6.8 Kemitraan Kerja

Kemitraan kerja dinilai dari informasi kegiatan yang dibutuhkan responden atau pelanggan, untuk menjalin hubungan kerja dalam menyusun program pelatihan yang akan dilaksanakan.

Hasil penelitian menunjukkan, sebagian besar (70%) responden di daerah membutuhkan mitra kerja untuk mengkaji kebutuhan pelatihan, dan (70%) responden memerlukan mitra kerja untuk menyusun program dan bahan pelatihan.

Hal ini disebabkan, (1) keterbatasan kemampuan tenaga yang ada di daerah, (2) bahan sebagai sumber informasi tentang materi yang ada di daerah kurang memenuhi kebutuhan.

Upaya yang perlu ditindak lanjuti oleh manajemen agar jalinan kerja ini dapat diwujudkan, direkomendasikan;

- (1) segera merespon secara positif niat baik informasi yang ada,
- (2) menginventarisasi kebutuhan administrasi, mekanisme, sumber daya dan tenaga,
- (3) merencanakan program kerja yang akan dilaksanakan, untuk mendapatkan dukungan pimpinan.

Hal ini perlu dilakukan karena, makin berkurangnya kegiatan pelatihan dari pengelola program. Pada era otonomi, agar Bapelkes tetap aksis, pimpinan harus berani mengambil langkah, membuat terobosan, menjual sumber daya yang dimiliki. Apabila tidak berani dan hanya menunggu adanya anggaran pelatihan yang

disediakan pemerintah, kegiatan akan sangat kurang. Akibat yang dapat terjadi pengangguran dari tenaga fungsional yang ada, dan fungsi institusi akan berubah pemanfaatannya menjadi tempat pelatihan.

Sedangkan sebanyak 30% responden di daerah, menyatakan belum bersedia mengadakan mitra kerja dengan Bapelkes untuk mengkaji kebutuhan pelatihan dan menyusun program pelatihan.

Sesuai dengan informasi yang di sampaikan responden hal ini disebabkan; (1) keterbatasan kewenangan, (2) belum adanya kesiapan bagi daerah, (3) kegiatan pelatihan sudah ditangani oleh pemerintah daerah.

Hasil penelitian dari aspek lain menunjukkan, secara keseluruhan (100%) responden di daerah tidak memerlukan kerjasama dalam melaksanakan kegiatan pelatihan maupun evaluasi penyelenggaraannya. Disebabkan daerah sudah memiliki fasilitas untuk kegiatan pelatihan. Lembaga diklat pada umumnya sudah terbentuk sehingga tim penyelenggara sudah ada.

Melengkapi pembahasan dari variabel kemitraan, berikut disampaikan masalah pokok dan peting yang perlu di pahami dalam melaksanakan kemitraan kerja bagi organisasi Bapelkes, sesuai pokok pikiran beberapa penulis, berikut ini:

- 1) Siagian (1997), bahwa setiap organisasi itu mempunyai tanggung jawab sosial. Keberadaannya tidak hanya untuk kepentingan pihak yang terkait tetapi juga untuk kepentingan masyarakat banyak. Menunaikan kewajiban tersebut tidak mungkin dapat diatasi sendiri, perlu kerjasama antar organisasi. Misalnya dalam bentuk penggabungan sumber, penyatuan gerak, kesamaan tindakan atau dengan kata lain diperlukan jaringan kemitraan kerja atau *networking*.

Satu hal yang perlu dipertimbangkan agar pelaksanaan kegiatan bisa saling menguntungkan kedua belah pihak, Mulyadi dan Setyawan (1999) memberikan panduan dalam mewujudkan kemitraan kerja. Antara lain adanya nilai dasar yang perlu dijunjung tinggi oleh kedua belah pihak sebagai berikut:

- a) Kejujuran, artinya hubungan kerjasama akan berjalan sangat efisien apabila dilandasi nilai kejujuran dari masing-masing pihak,
 - b) Integritas dalam kemitraan merupakan perwujudan komitmen dari pihak yang melaksanakan transaksi, sesuai kesepakatan yang sudah dibuat. Integritas adalah kemampuan seseorang untuk mewujudkan komitmennya dalam tindakan nyata.
- 2) Walukow (2000), memberikan panduan dalam melaksanakan kemitraan harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: (1) adanya kesamaan perhatian (*common interest*), (2) bisa saling menghormati, (3) tujuan jelas dan terukur, (4) kesediaan untuk memberi sumber daya dan tenaga, (5) saling percaya.

6.9 Kondisi Fisik Lingkungan Kerja

Kondisi fisik lingkungan kerja yang dimaksud meliputi, luas tempat kerja, suhu udara, penerangan, dan kebersihan tempat kerja yang disediakan Bapelkes.

Hasil penelitian menunjukkan, sebagian besar (>54%) responden memberi penilaian, kondisi fisik lingkungan tempat kerja yang disediakan Bapelkes cukup baik bahkan 60% responden menilai sangat baik untuk suhu udaranya, dan 32 % responden menilai kebersihan tempat kerja sangat baik (tabel 5.32).

Berarti kondisi fisik lingkungan kerja di Bapelkes seharusnya mampu mendorong semangat dan produktifitas kerja. Hal ini sesuai dengan rumusan yang disampaikan oleh Alma (2000), yang menjelaskan bahwa, penyediaan kondisi fisik

lingkungan kerja yang memadai dapat mendorong pekerja bekerja lebih giat dan bersemangat, sehingga lebih produktif dan meningkatkan prestasi.

Hal sama disampaikan Gitosudarmo dan Sudita (2000), menjelaskan bahwa kondisi fisik lingkungan kerja berpengaruh terhadap perilaku dan prestasi kerja.

Beberapa responden menilai, kondisi fisik lingkungan kerja kurang baik, sebanyak 44% terhadap penyediaan peralatan kerja, dan 36% terhadap sarana penerangan tempat kerja.

Hal ini disebabkan, adanya beberapa peralatan kerja yang sudah tidak mampu beroperasi dengan baik. Misal; komputer, printer yang tidak dapat dioperasikan secara maksimal, sehingga mengganggu kelancaran kegiatan administrasi.

Akibatnya, karena tugas administrasi merupakan tugas pokok dari kegiatan kantor, apabila terganggu akan mengakibatkan kelambatan penyelesaian tugas yang ada, sehingga mengganggu kelancaran tugas organisasi.

Sedangkan sebanyak 36% responden menilai kurang baik, terhadap lampu penerangan tempat kerja. Hal ini disebabkan, adanya keluhan dan masukan yang diterima dari peserta latih tentang penerangan jalan di lingkungan asrama, didalam asrama khususnya pada malam hari yang tidak bisa untuk belajar. Keluhan dan masukan kurang mendapatkan tanggapan. Petugas kurang komitmen terhadap tugas dan tanggung jawab yang ada.

Pokok pikiran yang direkomendasikan sebagai bahan penyusunan upaya meningkatkan kinerja Bapelkes melalui peran kondisi fisik lingkungan kerja;

- (1) manajemen segera merespon secara positif kritik, saran dan keluhan yang ada,
- (2) segera memperbaiki atau mengganti peralatan yang rusak,

(3) mengadakan pembinaan secara rutin dan berkelanjutan, serta sering mengecek keadaan di lapangan.

Hal ini perlu dilakukan agar, peserta dan petugas yang ada merasa diperhatikan, sehingga akan menimbulkan rasa perhatian dan kehati-hatian dalam bekerja, dan yang paling penting kondisi fisik lingkungan kerja yang sudah disiapkan tetap terjaga dan terpelihara dengan baik, untuk menunjang tugas pokok organisasi.

Jikalau tidak, dikawatirkan akibatnya akan bisa lebih buruk, karena peralatan yang rusak apabila tidak segera diperbaiki akan lebih parah, petugas yang kurang mendapatkan perhatian, akan bekerja lebih buruk. Peserta latih kurang merespon kondisi yang di alami, akhirnya menjadi cuek saja, dan yang lebih parah adalah kondisi fisik lingkungan kerja tidak lagi terpelihara dan terjamin kesiapannya.

Akhirnya dapat disimpulkan, kondisi fisik lingkungan kerja di Bapelkes, secara umum belum mampu mempengaruhi kinerja organisasi karena belum mampu mendorong prestasi kerja tenaga yang ada.

Pendapat Supriyanto (2000²), jika organisasi seperti Bapelkes, ingin tetap eksis dan berkembang, mempunyai prestasi, jangan hanya mengandalkan kondisi fisik saja, tetapi justru kemampuan SDM-nya yang harus ditingkatkan sehingga mampu bersaing, untuk menjadi konsultan unit kesehatan lain yang membutuhkan.

6.10 Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang ada di Bapelkes terdiri dari, ruang kelas, ruang asrama, peralatan pelatihan atau AVA, perpustakaan, dan sarana penunjang yang terdiri dari ruang sekretariat, alat komunikasi, olah raga, rekreasi dan kebersihan.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa penilaian terhadap sarana dan prasarana di Bapelkes, yang meliputi ruang kelas, ruang asrama, AVA, dan sarana

penunjang, sebagian besar (>76%) responden menilai cukup baik, bahkan untuk sarana penunjang 54% responden menilai sangat baik (tabel 5.18). Sedangkan untuk perpustakaan 64% responden menilai kurang baik.

Secara umum penyediaan sarana dan prasarana di Bapelkes, cukup menunjang tugas pokok dan fungsi serta kegiatan pelatihan yang ada. Kondisi ini, tidak sesuai dengan kenyataan, bahwa dengan, sarana dan prasarana yang cukup belum mampu meningkatkan kinerja tenaga yang ada dan organisasi.

Hal ini disebabkan kurangnya upaya pemberdayaan dari pihak manajemen untuk dapat mengkoordinasikan seluruh kegiatan pelatihan tenaga kesehatan yang ada. Akibatnya para pengelola program atau proyek, selama mengadakan kegiatan pelatihan di Bapelkes hanya memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada, tanpa mau memperhatikan sumber daya tenaga yang ada.

Seperti dijelaskan oleh Sedarmayanti (2000), bahwa pemberdayaan sarana dan prasarana bagi organisasi perlu dilakukan dengan baik dalam rangka meningkatkan manfaatnya. Sedang Munir (1998), menjelaskan sarana dan prasarana bisa bermanfaat apabila organisasi beroperasi sesuai dengan tujuannya. Sebaliknya kemampuan organisasi dipengaruhi oleh tersediannya sarana dan prasarana yang ada, sehingga sarana dan prasarana harus diberdayakan sesuai dengan fungsinya.

Pokok-pokok pikiran yang direkomendasikan sebagai bahan penyusunan upaya yang akan dilakukan untuk membantu meningkatkan kinerja Bapelkes, adalah:

- 1) menjaga perawatan pelaksanaan perawatan sarana dan prasarana yang ada untuk selalu dalam keadaan siap pakai, keadaan bersih dan terawat sesuai standar,
- 2) membuat dan menyiapkan standar perawatan, operasional atau pemakaian sebagai pedoman kerja bagi petugas,

- 3) melaksanakan koordinasi dengan pengelola program, dalam rangka pemakaian sarana dan prasarana yang ada, dengan ketentuan yang ada,

Hal ini perlu dilakukan karena, sarana dan prasarana bisa beroperasi dan bermanfaat dengan baik, apabila adanya suatu upaya yang dilakukan sesuai dengan manfaat yang ada. Selama ini belum dapat dilakukan secara maksimal, akibatnya sarana dan prasarana yang ada belum dapat bermanfaat sesuai perannya untuk menunjang kegiatan organisasi.

Sedangkan sebanyak 64% responden menilai pengelolaan perpustakaan kurang baik. Hal ini disebabkan;

- 1) Kurang ada upaya pemberdayaan dari pihak manajemen, untuk memanfaatkan fungsi perpustakaan sebagai salah satu sarana penunjang kegiatan diklat,
- 2) Tidak adanya rencana atau program kerja dalam pengelolaan perpustakaan,
- 3) Peran dan fungsi tenaga pengelola kurang memahami masalah perpustakaan,
- 4) Di lain pihak manajemen kurang memfungsikan kepustakaan yang ada sebagai sumber IPTEK, bagi pengembangan organisasi Bapelkes.

Hal ini kurang sesuai dengan Kepmenkes 119/1993, yang menjelaskan bahwa tugas pokok dan fungsi Balpekes disamping sebagai pelaksana pelatihan juga pelayanan dibidang IPTEK kesehatan. Hal ini juga kurang disadari oleh sebagian petugas bahwa sarana dan prasarana mempunyai peran yang sangat penting dalam membantu berhasil tidaknya kegiatan organisasi (Azwar, 1996).

Adapun kemungkinan sebab lain, adanya perbedaan persepsi diantara pihak responden. Sesuai pendapat Gibson et al, (1990), penilaian seseorang terhadap sesuatu dipengaruhi oleh perbedaan persepsi, sedangkan persepsi seseorang itu dipengaruhi oleh waktu, tujuan, status sosial dan perilaku petugas yang ada.

Ditinjau dari keadaan di lapangan, responden yang datang di Bapelkes dengan berbagai latar belakang baik pendidikan, status sosial, pangkat dan golongan serta kepentingan atau tujuan yang harus dilaksanakan, dapat dimaklumi kalau mereka itu mempunyai persepsi yang berbeda selama di Bapelkes.

Kesimpulannya, sarana dan prasana yang cukup, belum menjamin dapat membantu keberhasilan organisasi. Rendahnya kinerja organisasi Bapelkes, bukan disebabkan oleh ketersediaan sarana dan prasarana yang ada.

Pokok-pokok pikiran yang direkomendasikan sebagai bahan penyusunan upaya yang perlu dilakukan dalam pengelolaan perpustakaan sebagai berikut :

1. Menjabarkan, visi yang terkait dengan pengelolaan perpustakaan untuk pemberian pelayanan IPTEK kesehatan, sebagai pedoman kerja pengelolaan,
2. Mengembangkan jaringan informasi melalui media elektronik dengan institusi yang terkait untuk memenuhi informasi buku-buku baru yang dibutuhkan,
3. Menyebar luaskan informasi keberadaan buku-buku ilmiah yang dimiliki perpustakaan kepada peserta latihan.

Upaya ini penting dilakukan supaya; (1) pedoman kerja dan langkah kegiatan yang akan dilakukan perpustakaan, jelas, terprogram sesuai dengan pengembangan organisasi, (2) terjaring informasi baru yang dapat dipakai untuk mengembangkan kebutuhan organisasi, (3) memfungsikan perpustakaan yang ada sebagai prasarana memperoleh tambahan pengetahuan bagi peserta latihan selama di Bapelkes.

Apabila tidak akibatnya, (1) tidak adanya pedoman kerja dalam pengelolaan perpustakaan yang ada, (2) apa yang sudah disediakan oleh organisasi kurang ada manfaatnya, sehingga Bapelkes akan selalu ketinggalan informasi, (3) peran dan fungsi Bapelkes secara utuh belum lengkap.

6.11 Pelanggan

Penilaian terhadap pelanggan dilakukan untuk mengetahui kesediaan bekerjasama, persepsi kebutuhan, dan penilaian atau hasil evaluasi terhadap fasilitas dan sumber daya yang ada di Bapelkes. Hasil penelitian menunjukkan:

1) Kesediaan untuk melakukan kerjasama.

Sebagian besar (64%) responden menyatakan belum bersedia untuk melakukan kerjasama dengan pihak Bapelkes dalam pengembangan tenaga kesehatan yang menjadi tanggung jawab di wilayah kerjanya (tabel 5.34).

Hal ini disebabkan:

- a. Belum adanya program kerja yang jelas, dari masalah yang ditawarkan,
- b. Kebijakan yang ada di daerah masih belum stabil, sering berubah,
- c. Keterbatasan anggaran pengembangan tenaga kesehatan yang ada saat ini.

2) Persepsi terhadap kebutuhan pelanggan

Sebagian besar (>64%) responden di daerah memiliki persepsi bahwa pada era otonomi daerah sekarang ini, kurang membutuhkan fasilitas dan sumber daya yang tersedia di Bapelkes (tabel 5.36).

Hal ini disebabkan:

- a. Kebijakan daerah yang menyangkut pemberdayaan sumber daya tenaga yang dimiliki, dalam rangka efisiensi,
- b. Program pengembangan, menitik beratkan aspek pendapatan, dalam upaya menyiapkan kekuatan anggaran secara maksimal,
- c. Program sektor kesehatan, belum menyentuh pengembangan tenaga,
- d. Daerah Kabupaten dan Kota, sudah mempersiapkan adanya Balai Diklat Pemda, untuk mengkoordinasikan semua kegiatan pelatihan di daerahnya.

- 3) Penilaian atau hasil evaluasi, terhadap sarana dan prasarana, sumber daya yang tersedia, serta keberadaan organisasi Bapelkes sebagai unit diklat kesehatan.

Sebanyak 80% responden menilai, tenaga fungsional yang di miliki Bapelkes kurang sesuai dengan kebutuhan daerah. Demikian juga dengan program pelatihan yang di laksanakan, sebagian besar (82%) responden menilai kurang sesuai dengan kebutuhan daerah.

Hal ini disebabkan:

- a. Bapelkes kurang cepat merespon perkembangan situasi yang ada, khususnya dengan peran tenaga fungsionalnya kurang tampak. Tenaga yang ada tidak ada perkembangan, hanya itu-itu saja. Seharusnya pada era otonomi ini di Bapelkes tersedia tenaga profesional, yang sudah dikenal yang sewaktu-waktu dapat menjadi nara sumber di daerah secara intensif.
- b. Program pelatihan yang ada selama ini bersifat monoton kurang sesuai kebutuhan daerah, bersifat sangat teoritis, sedangkan kebutuhan daerah bagaimana bekerja yang praktis, mudah, menarik. Contoh: pelatihan praturgas dokter PTT, materi yang diberikan kurang sesuai dengan yang seharusnya di hadapi di lapangan, sebagai pembekalan sebenarnya harus lebih aplikatif.

Pokok pikiran yang direkomendasikan sebagai bahan penyusunan upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui pelanggan, sebagai berikut:

- a) Organisasi meningkatkan peran tenaga fungsional untuk lebih proaktif melaksanakan TNA, untuk mengetahui dan memahami kebutuhan daerah secara lebih intensif,

- b) menyiapkan program atau paket sesuai kebutuhan masing-masing daerah yang bisa dilaksanakan dengan mudah, biaya ringan dan tidak mengganggu tugas yang ada.
- c) tersedianya tenaga fungsional yang profesional.

Penilaian terhadap sarana dan prasarana yang ada, tenaga administrasi dan keberadaan organisasi sebagai lembaga diklat, sebagian besar responden (>54%) rata-rata menilai sudah cukup sesuai, bahkan cukup bagus dan cocok sekali sebagai institusi diklat. Sesuai dengan pendapat responden hal ini disebabkan:

- (1) mempunyai sarana dan prasarana yang cukup, apabila dibandingkan dengan yang ada di daerah
- (2) lokasi daerah cukup memadai, karena hawanya sejuk dan jauh dari keramaian
- (3) tenaga administrasi sebagai tenaga penunjang sudah cukup terampil,
- (4) organisasi yang ada sudah dilembagakan.

BAB VII

BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Hasil penelitian dan pembahasan serta analisis permasalahan yang ada, akhirnya didapat beberapa kesimpulan, (a) adanya isu strategi yang perlu segera diselesaikan untuk mengatasi masalah organisasi, (b) isu non yang harus dijaga agar konsistensi sarana penunjang tugas pokok organisasi, dapat dipertahankan.

a. Beberapa isu strategis,

1. Pernyataan visi dan misi organisasi, belum dipakai sebagai dasar dan pedoman dalam melaksanakan tugas maupun dasar dalam pengambilan keputusan untuk melaksanakan tugas pokok yang ada, sehingga kegiatan organisasi tidak terarah sesuai dengan tujuan, tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan.
2. Kemampuan Sumber Daya Manusia dalam bidang diklat, sebagai sumber daya penggerak organisasi, masalah perencanaan dan pengembangan belum pernah dilakukan secara efektif, sehingga tidak bisa memenuhi kebutuhan.
3. Motivasi kerja, sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas tenaga dan organisasi, belum mampu menerapkan *reward and punishment* secara adil dan obyektif.
4. Komitmen petugas, yang masih rendah disebabkan tidak adanya panutan dan ketentuan yang dapat dipakai sebagai acuan yang tetap, sehingga untuk membangun perlu menciptakan rasa percaya diri pada setiap anggota, agar mempunyai rasa kedekatan terhadap tugasnya dan mampu menjunjung integritas setiap individu dan kelompok.

5. Kinerja organisasi masih rendah, salah satu sebab adalah kondisi sumber daya tenaga yang ada. Perlu segera mendapatkan perhatian pihak manajemen memperbaiki keberadaan sumber daya tenaga fungsional khususnya tentang kemampuan yang harus dimiliki, jumlah tenaga yang tersedia, mekanisme kerja yang ada untuk dapat menunjang tugas secara efektif.
 6. Pemberdayaan sumber daya manusia, sebagai salah satu cara yang efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja, belum dapat dilaksanakan secara maksimal sesuai fungsi yang ada. Hal ini disebabkan tidak adanya *trust* dari pelanggan baik kepada SDM yang ada maupun kepada organisasi.
- b. Beberapa isu non strategis,
7. Mutu Layanan, merupakan unsur penunjang keberhasilan organisasi belum memiliki pedoman kerja, sehingga mutu layanan petugas belum sama antara petugas yang satu dengan lainnya.
 8. Kemitraan kerja, sebagai salah satu alternatif untuk meningkatkan kegiatan organisasi Bapelkes, masih dalam tahap perencanaan dan manajemen belum mampu bergerak lebih jauh karena, menyangkut intern organisasi yang harus disiapkan seperti, pemilihan daerah, pemilihan program, kebijakan yang mendukung, biaya, bahan dan tenaga pelaksana.
 9. Kondisi fisik lingkungan kerja, yang sudah disediakan organisasi Bapelkes sudah cukup memadai untuk menunjang pelaksanaan tugas dari setiap kegiatan yang telah ditetapkan organisasi.
 10. Sarana dan prasarana, yang tersedia sudah cukup lengkap untuk menunjang tugas pokok dan fungsi organisasi sebagai untuk diklat, tinggal bagaimana sarana dan prasarana yang ada mampu diberdayakan sesuai manfaatnya.

11. Pelanggan atau klien, sebagai calon mitra kerja sebagian besar;
 - a. Tidak memahami tugas pokok, fungsi dan program atau kegiatan organisasi Bapelkes secara keseluruhan dan lengkap sengan sumber dayanya,
 - b. Tidak mengetahui kemampuan tenaga pelatih yang ada sekarang, apakah sudah ada peningkatan, namun untuk pelatih yang sudah dikenal, secara umum di nilai perlu adanya peningkatan kemampuan dan peremajaan,
 - c. Penilaian dari aspek fisik dan organisasi cukup memadai. Namun dari aspek tenaga pelatih, profesionalismenya perlu ditingkatkan. Program pelatihan yang pernah dilaksanakan, kurang sesuai dengan kebutuhan, sehingga kalau akan membuat program pelatihan harus memperhatikan kebutuhan daerah.

7.2 Saran.

Dari hasil penelitian ini diajukan beberapa saran, sebagai berikut:

1. Visi dan misi organisasi.
 - a. Peninjauan kembali pernyataan visi dan misi,
 - b. segera di rumuskan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasi,
 - c. menetapkan melalui keputusan pimpinan, agar dapat dipakai sebagai pedoman yang mempunyai kekuatan hukum resmi,
 - d. mensosialisasikan agar dapat dipahami dan dipakai sebagai pedoman yang harus diikuti dan dilaksanakan.
2. Kemampuan SDM dalam bidang diklat,
 - a. Segera menyusun kebutuhan tenaga fungsional sesuai pengembangan organisasi, dan tenaga yang ada,
 - b. membuat pedoman penerimaan atau sistem rekrutmen dengan persyaratan yang sudah ditentukan,

- c. mensosialisasikan kemampuan tenaga fungsional dan program yang akan di lakukan kepada semua pelanggan,
 - d. perlunya gerakan moral dari pimpinan, selalu berupaya melibatkan SDM yang ada dalam kegiatan pelatihan yang dilaksanakan,
 - e. mengadakan *on the job training*, secara efektif melalui kerjasama dengan institusi lain di luar Bapelkes.
3. Motivasi kerja
- a. Melaksanakan manajemen terbuka dan obyektif,
 - b. setiap penugasan sesuai kompetensi dan berdasar obyektivitas,
 - c. pimpinan mampu meninail dan menghargai prestasi kerja staf secara adil dan obyektif,
 - d. adanya kesempatan untuk mengembangkan diri berdasarkan prestasi kerja, dengan mengembangkan *reward and punishment sistem*,
 - e. ciptakan budaya kerja saling mendukung dan tidak merendahkan.
4. Komitmen petugas,
- a. Pimpinan selalu konsisten didalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi dan pengetrapan tata aturan yang ada,
 - b. sering mengadakan dialog untuk membangun kerjasama,
 - c. menciptakan rasa tanggung jawab dan rasa ikut memiliki.
5. Kinerja organisasi
- a. Meninjau dan menata ulang tugas pokok dan fungsi tenaga fungsional,
 - b. menerapkan sistem rekrutmen yang ketat, hanya sesuai kebutuhan,
 - c. meninjau dan menata kembali mekanisme kerja tenaga fungsional, secara operasional sesuai dan untuk menunjang tugas pokok organisasi.

6. Pemberdayaan sumber daya tenaga,
 - a. Menekankan sifat dapat dipercaya (trust) kepada semua tenaga, untuk membangun kepercayaan pelanggan,
 - b. menekankan semua anggota selalu merespon kebijakan organisasi dengan baik dan positif,
 - c. mengurangi birokrasi yang ada untuk meningkatkan kreatifitas,
 - d. selalu mengedepankan kejujuran dan melakukan kegiatan yang positif.
7. Mutu layanan,
 - a. Adanya suatu pedoman kerja sebagai standar memberikan pelayanan,
 - b. melakukan pembinaan secara berkesinambungan,
 - c. sering mengadakan dialog untuk mengetahui, masalah yang dihadapi petugas dilapangan.
8. Kemitraan kerja,
 - a. Memahami kebutuhan mitra kerja,
 - b. menentukan program kerja yang akan dilaksanakan, dan kekuatan,
 - c. menyiapkan paket, kebutuhan dan sumber daya serta dana,
 - d. membuat proposal untuk melaksanakan kemitraan.
9. Kondisi fisik lingkungan kerja, sarana dan prasarana,
 - a. Sering mengadakan pengecekan langsung untuk mengetahui kegiatan petugas,
 - b. menyediakan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan kerja perawatan alat, bangunan dan sarana yang ada,

- c. membuat dan menyiapkan prosedur dan standar kerja semua peralatan yang ada,
- d. menyiapkan tenaga yang terampil, untuk mengikuti pelatihan dalam rangka penyegaran dan pemberian semangat atau penghargaan.

10. Pelanggan,

Menanggapi berbagai persepsi, atau tanggapan dan penilaian dari pelanggan yang sering memanfaatkan sumber daya tenaga dan fasilitas di Bapelkes selama ini, diberikan saran sebagai berikut:

Dengan segala keterbatasan dari pelanggan tentang sumber dayanya, kewenangannya dan kemampuannya, serta ketidak pahaman pelanggan akan peran, fungsi dan kemampuan Bapelkes,

- (1) Hendaknya Bapelkes harus proaktif untuk menjemput bola, memahami kebutuhan, sumber daya dan kemampuan yang di miliki oleh pelanggan,
- (2) perlu sekali-sekali sosialisasi ke daerah untuk promosi,
- (3) menambah kekuatan jajaran tenaga fungsional yang ada dengan cara melakukan kerjasama dengan para ahli.

Akhir disampaikan bahwa masalah kinerja Bapelkes adalah masalah yang kompleks, tidak akan dapat diselesaikan oleh pimpinan atau sekelompok orang saja. Perlu pemahaman dan kesadaran dari semua anggota organisasi, bahwa semuanya mempunyai peran, kewajiban dan tanggung jawab untuk ikut membantu pimpinan, memecahkan masalah yang ada. Melaksanakan pokok-pokok pikiran yang ada untuk menyusun upaya meningkatkan kinerja organisasi, sesuai porsi, tugas dan tanggung jawab masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiardjo AR, 1998. *Strategi Pelayanan Prima*. Surabaya: Diklat Pemda Jatim.
- Alma B, 2000. *Kewirausahaan*. Edisi Revisi, Bandung: CV. Alfabeta.
- Anwar P M A A, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- As'ad M, 2000. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat, Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Atmosoepipto K, 2000. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan, Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien melalui SDM Budaya*. Jakarta: PT.Elex Media Komputindo.
- Azwar A, 1996. *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Edisi Ketiga, Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Catherine L, Jacob GM, 1996. *Application of Group Process Model to Performance Appraisal Development in a CQI Environment*. Health Care Management, Journal Vol. 21 No.4-1996
- Chilingertian JA, 1992. *New Direction for Hospital Strategic Management, the Market for Efficient Care*. Health Care Management Review, Journal, Vol. 21 No.4-92
- Damayanti NA, 2000. *Perencanaan SDM (Diktat Perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Program Pascasarjana Unair Surabaya.
- Depdikbud, 1999. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi Kedua, Jakarta: Balai Pustaka.
- Depkes RI, 1993. *Keputusan Menteri Kesehatan RI No 911, Tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pelatihan Kesehatan*. Jakarta: Pusdiklat Depkes RI.
- Depkes RI, 1998. *Program Jaminan Mutu Pelayanan Kesehatan Dasar di Puskesmas* Jakarta: Ditjen Binkesmas Depkes RI.
- Dessler G, 1998. *Human Resource Management*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Jakarta: PT. Prenhallindo.

- De Vrye Ch, 1997. *Good Service is Good Business*. Alih Bahasa: Widodo MP. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Evodia, 1999. *Pelayanan Prima (Excellent Service)*. Jakarta: Pusdiklat Depkes RI.
- Gibson JL, Ivancevich, Donnelly, Jr, JM, 1990. *Organisasi; Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid 1, Edisi Indonesia, Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo I, Sudita IN, 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi Pertama, Yogyakarta. Penerbit BPFF.
- Handoko T, 1999. *Manajemen*. Edisi 2, Yogyakarta: Penerbit BPFF.
- Harkey J, Vraciu R, 1992. *Quality of Health Care and Financial Performance: is there a link*. Health Management Journal, Vol. 17. No.4-92.
- Husein U, 1999. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Ilyas Y, 1999. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*, Jakarta, FKM- UI Depok.
- Kenneth S, Linda S, 1995. *Keberhasilan Daya Pengaruh dalam Manajemen*. Alih bahasa: Haris Munandar, Jakarta: Penerbit Mitra Utama.
- Kopelman RE, 1986. *Managing Productivity in Organizations: A Practical, People-Oriented Perspective*, New York: Mc. Graw Hill, Inc.
- Kotler P, 1997. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Linton I, 1997. *Partnership of Profit*. Edisi Indonesia, Jakarta: Halirang.
- Mahen T, 1993. *Motivating Knowledge Workers The Challenge for the 1990*. The Journal of the Strategic Management, Society, Vol.26 No.3-93.
- Moenir AS, 1998. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi, Setyawan J, 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Aditya Media.
- Nancy CD, David AK, Schulz R, 1992. *The Value of the Physician Executive Role to Organizational Efektiveness and Performance*. Health Care Management, Journal Vol.19 No. 4-92.

- Ndraha T, 1999. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Notoatmodjo S, 1993. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Notoatmodjo S, 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nimran U, 1997. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Penerbit CV. Citra Media.
- Oemar H, 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Payne A, 2000. *The Essence of Service Marketing (Pemasaran Jasa)*. Terjemahan oleh Tjiptono F. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Permana HS et al, 2000. *Pelatihan Perencanaan Strategis Dinas Kesehatan Kabupaten Kota dan Rumah Sakit Daerah (Penekanan pada Program Safe Motherhood)*. Jakarta: PPL Ditjen Yanmedik Depkes RI.
- Pudjirahardjo WJ, Chalidyanto D, 2000. *Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Melalui Perubahan Mindset*. Surabaya: FKM-Unair.
- Pusdiklat, 1998¹. *Pedoman Pengkajian Kebutuhan Pelatihan*. Jakarta: Pusdiklat Depkes RI.
- Puasdiklat, 1998². *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Widyaiswara di lingkungan Departemen Kesehatan*. Jakarta: Pusdiklat Depkes RI.
- Pusdiklat, 1999. *Profil Pusdiklat dan Bapelkes*. Jakarta: Pusdiklat Depkes.RI.
- Pusdiklat, 2000. *Pedoman Pengembangan Institusi Diklat dan Bapelkes*. Jakarta: Pusdiklat Depkes. RI.
- Roesminingsih, 1995. *Persepsi masyarakat tentang bantuan peningkatan pendapatan dan partisipasinya dalam pembangunan di desa Bronjong Kabupaten Lamongan*. Disertasi, Surabaya: Program Pascasarjana Unair.
- Sahetapy P, 2000. *Perencanaan SDM, Organisasi Pelayanan Kesehatan di Indonesia*, Bahan Kuliah, Surabaya: Program Pascasarjana Unair.

- Sedarmayanti, 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan. Ditinjau dari Aspek Essensial dan Aktual*. Bandung: Mandar Maju.
- Soewarso H, 1997. *Dasar-dasar Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian SP, 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian SP, 1997. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian SP, 2000. *Manajemen Strategik*. Cetakan ke 3, Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner JAF, Freeman RE, Gilbert DR Jr, 1996. *Manajemen* Jilid I, Edisi Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sudarti, 1998. *Fokus Group Diskusi (FGD)*. Jakarta: FKM-UI
- Sumarni M, Soeprihanto J, 1999. *Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan)* Edisi ke 5, Yogyakarta: Liberty.
- Suprpto A, Astuti WD, 1998. *Tehnik Pengumpulan Data*. Bahan Pelatihan Metodologi Penelitian, Surabaya: Puslitbang Yankes.
- Supriyanto S, 1999. *Perencanaan Evaluasi Kesehatan (Manajemen Strategi)*. Bahan kuliah. Surabaya: Program Pasca Sarjana Unair.
- Supriyanto S, 2000¹. *Sejarah Manajemen Kualitas*. Bahan kuliah, Surabaya: Program Pascasarjana Unair.
- Supriyanto S, 2000². *Manajemen Pemasaran Jasa Kesehatan*. Bahan Kuliah, Surabaya: Program Pascasarjana Unair.
- Supriyanto S, 2000³. *Metodologi Penelitian*. Bahan Kuliah, Surabaya: Program Pascasarjana Unair.
- Sugijono, 1994. *Metodologi Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Singarimbun M, Effendi S, 1997. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Penerbit LP3ES.
- Stewart AM, 1998. *Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Hardjana AM. Cetakan ke 5, Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Tjiptono F, 1996. *Strategis Bisnis dan Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Tjiptono F, 2000¹. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tjiptono F, 2000². *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Thomas RP, Chahdran RR, 1994. *Operating Performance and Financial Constraint of Chatolik Community Hospital 1986-1989*. *Health Care Management, Journal*, Vol.19 No.4-94.
- Wahyudi AS, 1996. *Manajemen Strategik, Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Walukow A, 2000. *Dasar-dasar Kemitraan dalam Upaya Kesehatan, Interaksi Media Promosi Kesehatan*, Vol.17/X-2000, Jakarta: Pusat PKM Depkes RI
- Wellington P, 1998. *Kaizen Strategies For Customer Care*. Terjemahan, Batam: Penerbit Interaksara.
- Wijono D, 1999. *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan, Vol. 1*. Surabaya: Penerbit Airlangga University Press.
- Winarso D, 1995. *Organisasi dan Bisnis*. Malang: Penerbit IKIP Negeri.

LAMPIRAN

Lampiran I

JADWAL KEGIATAN PENELITIAN

Uraian Kegiatan	Tahun 2001								
	Aprl	Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Oktb	Nopb	Desb
1. Konsultasi dan bimbingan	---	---	---	---	---	---	---	---	---
2. Penyusunan Proposal	—	—	—						
3. Ujian Proposal		—							
4. Perbaikan Proposal		—	—						
5. Perbaikan dan Uji coba kuesioner			—	—					
6. Persiapan administrasi				—					
7. Pengumpulan data					—				
8. Pengumpulan data dengan FGD							■		
9. Pengolahan data dan analisis data						—			
10. Penyusunan dan penulisan							—	—	
11. Ujian Tesis									—
12. Perbaikan dan penggandaan									■

Lampiran 2

**LAPORAN HASIL PELAKSANAAN
DISKUSI KELOMPOK TERFOKUS
(FOCUS GROUP DISCUSSION)
(FGD)**

TOPIK

**UPAYA PENINGKATAN KINERJA BAPELKES
SESUAI DENGAN
TUGAS POKOK DAN FUNGSINYA
SEBAGAI
UNIT PELAKSANA PELATIHAN**

**PERNYATAAN JAMINAN KERAHASIAAN
DENGAN INI KAMI MENYATAKAN KEPADA SELURUH
PESERTA FGD BAHWA POKOK-POKOK PIKIRAN YANG DI
SAMPAIKAN KAMI JAMIN KERAHASIAANNYA DAN
TIDAK AKAN DIKETAHUI OLEH PIHAK LAIN**

LAPORAN HASIL PELAKSANAAN FGD

I. Pendahuluan

Focus Group Discussion (FGD) atau diskusi kelompok terfokus dilaksanakan guna mendapatkan tambahan informasi berupa pokok-pokok pikiran peserta sebagai bahan atau acuan penyelesaian masalah dari issue strategis organisasi Bapelkes sebagai hasil kajian yang dilaksanakan dalam kegiatan penelitian

Dilaksanakan hari Kamis, tanggal 27 September 2001 bertempat di Akper Soetomo Surabaya mulai Jam 09.30-11.30 selama 120 menit. Dipandu fasilitator Sdr. Ratna DW.,SKM.,M.Kes Staf pengajar dari Pancasarjana Unair Surabaya dengan peserta sebanyak 11 orang termasuk peneliti, dengan rincian: 3 orang mewakili manajemen Bapelkes, pimpinan, staf dan tenaga fungsional, 3 orang pejabat dari lingkungan Dinas Kesehatan Propindi yang sudah mengetahui seluk beluk Bapelkes 1 orang Pejabat Bapelkes Jatim yang telah lama memimpin Bapelkes Sukses kelas Nasional, sekaligus sebagai pengguna produk Bapelkes Murnajati (Eks.Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten di Jatim) 2 orang Nara sumber dari institusi sejenis yang mempunyai permasalahan sama, 1 peneliti dan 1 fasilitator dan 1 orang pencatat tidak masuk dalam daftar.

II. Pelaksanaan

Dibuka fasilitator dengan penjelasan, dengan menanyakan apakah sudah menerima bahan FGD kepada peserta, pemaparan singkat hasil penelitian, essensi dari pelaksanaan FGD, mulai dari kesepakatan atas penyampaian pokok-pokok pikiran yang tidak perlu adanya pemilahan, apakah pendapatnya itu untuk penyelesaian jangka pendek atau jangka panjang. Berbagai pendapat atau pokok pikiran akan disarikan atau disimpulkan sesuai kelompok masalah yang ada. Hal ini dapat disampaikan karena masalah yang disampaikan bisa masuk pada pemecahan issue strategis yang lain.

Namun untuk memberikan gambaran kepada peserta FGD agar pendapatnya bisa lebih mengarah apakah masuk kategori jangka pendek atau jangka panjang, perlu adanya kejelasan atau definisi operasional dari peneliti tentang maksud jangka pendek dan jangka panjang.

Disampaikan kepada peserta bahwa pokok-pokok pikiran ini bebas disampaikan dan akan dijamin kerahasiaannya.

Interaksi awal terjadi karena masih perlu adanya kejelasan tentang variabel berpengaruh terhadap kinerja organisasi, yang menjadi *issue* strategis. Ditanyakan oleh peserta FGD, karena banyak faktor penyebab kinerja organisasi rendah seperti kebijakan, lingkungan atau sumber dana. Dipertegasakan disini bahwa obyek penelitian adalah khusus manajemen SDM sehingga variable lain untuk sementara diabaikan, atau tidak diteliti hal inilah yang menjadi batasan, begitu juga variable lain yang masuk penelitian tidak dibahas karena sudah tidak ada masalah.

Dari hasil penelitian dilapangan terdapat beberapa variable yang terkait dengan kinerja organisasi dan SDM, menjadi *issue* strategis, meliputi; (1) Visi dan misi organisasi, (2) komitmen petugas, (3) kemampuan SDM dalam bidang diklat, (4) motivasi kerja, (5) pemberdayaan SDM dan (6) kemitraan kerja dengan pelanggan.

III. Hasil Diskusi (FGD)

3.1 Visi dan Misi Organisasi

1. Masukan dari Kelompok Tenaga Fungsional

- a. Kita menyadari bahwa konotasi kata atau kalimat yang ada terjadi perbedaan persepsi dan tidak jelas, namun kalau kita cermati sebenarnya sudah mengarah ke tugas pokok yang sudah ada namun belum menyeluruh.
- b. Usul bilamana mungkin untuk tidak terjadi konotasi yang berbeda ya ditinjau kembali ke pokok permasalahan yang sebenarnya, Hal ini memang rumusan itu bukan hasil yang sudah kita bicarakan awalnya.

2. Kelompok Tenaga Fungsional

- a. Sebenarnya kita ini pada waktu itu menjadi anggota kelompok penyusun, tetapi belum final tau-tau ada dan sampai sekarang, sudah gonta-ganti pimpinan ya belum di apa-apakan. Sebenarnya kita tau dan mengerti apa itu visi dan misi, tetapi rumusan dan penjabarannya, kegiatan yang akan kita laksanakan, tidak ada arahan.
- b. Usulan, mestinya ditinjau dan dirumuskan kembali, bila masih sesuai, dijabarkan dan direncanakan pelaksanaannya yang simpel-simpel saja. Seperti kata "*pelopor*" apa yang dimaksud kita tidak mengerti.

- c. Biar ada kesepahaman, ini penting ya dijelaskan kepada seluruh anggota yang ada.

3. Kelompok Tenaga Administrasi

- a. Kalau menurut pendapat saya, kalau visi dan misi sudah jelas dijabarkan secara rinci, menurut aturan yang saya tahu perlu dibuat SK Pimpinan agar mengikat seluruh anggota.
- b. Tidak hanya sampai disitu sebenarnya, biarpun dia itu hanya staf tetapi kalau diajak ngomong dari hati ke hati, dia itu mengerti, tapi teman-teman itu sebenarnya malas dengan situasi dan lingkungan kerja yang tidak jelas, yang rajin-rajin yang malas terus malas.
- c. Jadi biarpun nantinya sudah dijelaskan atau disosialisasikan kalau pola kepemimpinan yang ada tidak ada perubahan ya sama saja.
- d. Pertama dan sangat penting adalah menghilangkan saling curiga, pimpinan tidak hanya menerima laporan searah.

4. Kelompok Tenaga Administrasi

- a. Saya mengamati kenyataan yang ada, dimana saya mengikuti kegiatan magang beberapa hari, memang kegiatan, visi Bapelkes itu tidak jelas mau dibawa kemana, tenaga banyak menganggur tetapi kegiatan full, sampai dari dinas Propinsi mau mengadakan pelatihan tidak ada tempat.
- b. Sehingga menurut saya untuk perubahan mendasar perlu dikaji dan diklarifikasikan tugas pokok yang ada, masih relevan atau tidak. Baru disusun, dirumuskan bersama, dan tahapan berikutnya adalah adanya gerakan pemahaman dan sosialisasi, dengan strategi menjabarkan tupoksi pekerja masing-masing.
- c. Peninjauan kembali sesuai perkembangan otonomi perlu dilaksanakan untuk mensinkronkan kegiatan yang perlu kita lakukan, sehingga nantinya ada keseimbangan antara needs dan demannya.

5. Unsur Pimpinan Bapelkes

- a. Pimpinan harus mampu melihat, apa kontribusi dari kegiatan yang ada terhadap Visi, kalau kontribusi tidak ada, berarti kegiatan yang dilaksanakan tidak sesuai tupoksi, harus selalu diupayakan untuk sesuai.

- b. Penjabaran kontribusi ini penting untuk menyusun kegiatan. Jadi bila kata pelopor diklat ini, tidak dijabarkan ke kegiatan yang sesuai dengan tupoksi organisasi, ya tidak mengarah.
- c. Maka dari itu perlunya penjabaran dari visi dan misi itu secara cermat dan yang lebih penting adalah IPTEK yang akan dikembangkan kedepan oleh Bapelkes yang sesuai dengan tupoksi itu apa dan bagaimana mengimplementasikan ke dalam kegiatan sesuai misi yang akan dilakukan.

6. Dinas Kesehatan Propinsi

- a. Saya berangkat dari keberadaan Bapelkes, adalah organisasi yang sudah *satte*, sudah mempunyai tupoksi lengkap. Hal yang harus dipegang dan tidak bisa ditawar, kalau tidak ada perubahan dalam otonomi ini.
- b. Namun satu hal yang tidak bisa ditawar, visi dan misi harus dikembalikan ke tupoksi organisasi, sehingga dalam menyusun harus disesuaikan dengan tupoksinya.
- c. Secara bertahap tetapi simultan ada gerakan dari dalam bagaimana mengaplikasikan fungsi-fungsi yang ada di Bapelkes. Memang agak sulit, karena masing-masing punya kepentingan. Inilah yang harus dicari solusinya, menjadi negosiator harus dimiliki oleh Bapelkes kedepan.

7. Nara Sumber dari Institusi Pendidikan

- a. Visi dan misi, memang selalu bergeser sesuai tuntutan keadaan dan perkembangan. Akper dulu lulusan hanya untuk memenuhi kebutuhan Depkes, searang tidak lagi, sehingga visi dan misi harus berubah.
- b. Demikian juga dengan Bapelkes, apa tuntutan saat ini apakah tupoksi bisa menjawab tuntutan yang ada perlu dipertanyakan kembali.
- c. Saya kira kalau tidak bisa menyesuaikan dengan tuntutan yang ada, baik itu programnya, tenaganya, fasilitasnya. Saya kira untuk kedepan Bapelkes tidak akan eksis.
- d. Setelah tuntutan diketahui, tupoksinya sudah sesuai barulah kita mengkristalkan visi dan misi sebagai cita-cita yang ingin diwujudkan.
- e. Langkah selanjutnya adalah merumuskan kegiatan yang benar-benar sesuai tujuan, atau tugas pokok, gerakan memahamkan kepada semua anggota.

8. Nara Sumber dari Institusi Pendidikan

Kalau tadi sudah banyak masukan dari Bapak dan itu yang orientasi hanya di dalam, justru perlu juga visi dan misi ini disosialisasikan keluar agar diketahui masyarakat. Bapelkes perlu diperkenalkan, kalau Pak Dodo dari Salaman tadi ada JPTEK yang dikembangkan Bapelkes kedepan, ini perlu diketahui oleh masyarakat luar biar program itu nyambung, dan tidak hanya untuk Bapelkes.

9. Dinas Kesehatan Propinsi

- a. Karena visi dan misi sangat fundamental, maka dalam pelaksanaannya harus bisa dipahami secara jelas oleh seluruh karyawan yang ada.
- b. Berangkat dari esensi yang ada, visi dan misi harus rinci, dan disosialisasikan sampai karyawan tingkat bawah.
- c. Pengalaman selama menjadi mitra maupun pelanggan, Bapelkes belum bisa dikatakan sebagai lembaga diklat, tetapi sebagai tempat pelatihan. Ini harus dikaji, kembali letak kekeliruan, apa tupoksinya, atau pelaksanaannya dan yang penting, seharusnya bagaimana.
- d. Jangan hanya memikirkan kegiatan banyak, tetapi mengorbankan tugas pokok yang sudah dibuat baik untuk individu atau organisasi.

Kesimpulan fasilitator,

Akhirnya dapat kami simpulkan dan untuk selanjutnya bagaimana Pak Supeno mensarikan dan menyimpulkan. Inti hasil diskusi dapat kami sampaikan bahwa (1) dengan perkembangan yang ada Tupoksi organisasi perlu diklarifikasikan terlebih dahulu (2) baru merumuskan atau menyusun atau menetapkan kembali yang sudah ada tetapi yang penting adalah menyusun apa tugas Bapelkes, tujuan dan langkah-langkah kegiatan strategis yang akan dilaksanakan sesuai dengan tugas yang berkembang atau visi yang sudah ditetapkan (3) adalah penting yaitu mensosialisasikan, apakah mau menterjemahkan atau meninjau ulang dari visi dan misi yang sudah disusun dengan jelas tadi untuk mendapatkan kesepahaman dalam bertindak dan berperilaku di organisasi Bapelkes (4) Hal-hal lain dalam diskusi masalah visi dan misi sudah ada beberapa pointer mencakup komitmen, motivasi dan pemberdayaan SDM, maupun langkah kerjasama dengan institusi lain.

B. Komitmen Petugas,

1. Tenaga Fungsional

- a. Pada dasarnya memang betul bahwa, diharapkan adanya seia sekata dari top manajer sampai tingkat bawah. Pembagian tugas dan *job discription* sudah dibuatkan biarpun mungkin kurang lengkap, merupakan bentuk kesepakatan yang harus dilaksanakan oleh karyawan.
- b. Memang ujung-ujungnya sebenarnya terletak pada kesadaran petugas, mau atau tidak melaksanakan tugas pokoknya. Kondisi yang ada, memang ada yang sadar mau bekerja dengan baik (yang komit) dan ada yang tidak mau, juga sangat sulit untuk diarahkan.
- c. Perlu adanya sosialisasi kembali *job discription* yang sudah ada yang diikuti dengan penjelasan, tindakan, penggerakan dan bimbingan yang perlu, bila diketahui ada yang kurang jelas.
- d. Memang hal ini agak berat dan sulit tetapi tetap harus dilaksanakan dan perlu adanya evaluasi secara simultan.

2. Tenaga Administrasi

- a. Masalahnya, sebenarnya bukannya tidak mengerti, hanya mereka tidak mau karena adanya ketidakpuasan dari system kerja yang ada.
- b. Pemecahan mengembalikan kepercayaan staf bagaimana system kerja akan dilaksanakan dengan baik sesuai tata aturan yang ada.
- c. Pembagian tugas dan kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsi yang ada dan sudah ditetapkan.

3. Tenaga Fungsional

- a. Sebagai tenaga fungsional, kita ini mau komitmen terhadap tugas pokok yang ada, namun kebijakan yang ada tidak mendukung, artinya begini bila ada kegiatan pelatihan. Sebenarnya banyak tugas yang bisa dilaksanakan oleh para tenaga fungsional, tidak hanya melatih. Namun kalau tata aturan tidak mendukung ya kita ini acuh saja.
- b. Harapan kita, adanya suatu keikatan kerja bagi pengguna untuk selalu memanfaatkan tenaga Bapelkes, bukan karena ingin mendapatkan tambahan tetapi hanya karena factor fungsional.

- c. Kegiatan inipun perlu dan harus didukung dengan kebijakan tidak hanya oleh kepala Bapelkes saja tetapi, oleh pejabat yang lebih atas. Hal ini juga perlu di tekankan dalam merekrut tenaga fungsional, jangan sampai tenaga fungsional hanya nama, yang setiap bulan ambil gajinya saja.

4. Unsur Pimpinan

- a. Dari pengalaman, sebenarnya faktor utama, dari pimpinan itu sendiri. Pengalaman Saya awal memimpin Bapelkes juga begitu. Staf tidak cukup diberi surat tugas, petunjuk kerja lengkap, tidak akan jalan.
- b. Yang perlu dilakukan mengadakan pendekatan (*approach*) mendalam perhatian, bimbingan terhadap individu, masalahnya, apa bisa dibantu.
- c. Di Bapelkes ada 3 kelompok tenaga, pimpinan, tenaga fungsional dan staf. Bagaimana pimpinan memberikan arahan dan keyakinan agar tidak terjadi kecemburuan, menjelaskan sesuai fungsi masing-masing.
- d. Di berikan pengertian dengan pendekatan secara terus-menerus bahwa tugas tenaga fungsional konseptor, dirumah berpikir keluar konsep. Pelaksana, bila ada konsep lalu dilaksanakan. Saya percaya kalau konsep ini bisa di laksanakan akan membantu.
- e. Saya melihat beberapa bulan ini Bapelkes banyak kegiatan tapi tenaga fungsional banyak menganggurnya. Komitmen yang harus diperhatikan sebenarnya, bagaimana pimpinan harus mengikuti perkembangan program sehingga kalau diajak ngomong program nyambung. Ya ini perlu penugasan dan penugasan perlu biaya, ya pimpinan yang harus membantu, menyiapkan, mungkin masih banyak kegiatan lain yang bisa asal mau, karena percuma mampu tapi tidak mau.

5. Tenaga Administrasi

- a. Bila diamati secara cermat kegiatan tenaga di Bapelkes mereka, kelihatan ada 1 hal yang kurang disentuh yaitu masalah rasa keadilan. Kondisi ini, bisa terjadi tenaga, tidak komit, tidak disiplin, malas kerja, motivasi dan kerjasama tidak ada. Untuk itu usulan pemecahannya menurut saya,
- b. Perlu keterbukaan, untuk saling memahami tugas masing-masing,
- c. Job diskripsi yang ada tidak sekedar tulisan tetapi, bisa diformulasikan secara operasional, misalnya, dalam membuat laporan, harus diberi petunjuk yang

benar, mulai tata cara penulisan, isi, materi yang dimasukkan, maksimum berapa halaman dan lain-lain.

- d. Hendaknya dibedakan antara tugas pokok dan piket, apakah piket merupakan tugas pokok, hendaknya jelas.
- e. Perbaiki tata hubungan dan system kerja yang ada, untuk memperjelas hak dan kewajiban, tanggung jawab.

6. Dinas Kesehatan Propinsi

- a. Dalam bicara masalah komitmen, saya cenderung lebih menitik beratkan perbaikan system, karena dalam filosofinya kalau system kerja baik akan mampu memunculkan rasa kebersamaan (*common sense*), rasa saling percaya (*common trust*) rasa tanggung jawab bersama (*common sense of responsibility*) dan *common sense of belonging*, sehingga usulan pemecahan yang perlu pada saat ini;
- b. Manajemen harus mampu menciptakan 4 kondisi tersebut diatas
- c. Ciptakan kejelasan peran dan fungsi masing-masing dalam organisasi,
- d. Pimpinan selalu mengadakan supervisi, pengawasan (*controlling*) dan pengendalian.
- e. Memantain semangat *common sense*, dengan selalu melibatkan staf yang terkait untuk ikut dalam masalah yang dihadapi organisasi.

7. Nara Sumber dari Institusi Pendidikan

Sebagai institusi pengelola bidang pendidikan, pelanggan, pemakai jasa fasilitas Bapelkes, masalah komitmen, kecemburuan sosial dari tenaga fungsional dan staf hampir sama, masukan sebagai upaya pemecahan masalah, Saya kira sudah banyak disampaikan oleh Bapak dan Ibu, namun sebagai wacana dari pengalaman yang ada:

- (1) Membagi hasil kerja atau *incentif* secara adil, merata dan obyektif.
- (2) Bekerja secara tim bergantian termasuk juga tenaga administrasi, dan fungsional dalam suatu kepanitiaan sehingga, bila ada hasil semua akan ikut merasakan, setiap tribulan dan ini merata.
- (3) Memberi bagian, kepada anggota yang tidak termasuk dalam tim sesuai porsi yang disepakati, nantinya mereka juga mengalami yang demikian.

8. Dinas Kesehatan Propinsi

- a. Pimpinan harus mampu mengimplementasikan tata aturan dan kebijakan yang ada secara benar, tepat dan tegas,
- b. Komitmen itu datanganya dari kalbu, lubuk hati yang dalam, sehingga perlu dengan metode pendekatan.
- c. Namun yang perlu diperhatikan oleh Pak Peno, bahwa ada 3 kelompok komitmen yaitu (1) komitmen terhadap kebijakan, artinya apakah tata aturan sudah dilaksanakan dengan tepat oleh semua unsur yang ada mulai dari pimpinan sampai bawahan. Hal ini perlu diperhatikan, bagaimana bawahan komit kalau pimpinan saja tidak komit terhadap tata aturan yang ada, mana yang bisa dicontoh. Saya kira banyak yang terjadi disana tidak perlu saya sebut dan Peneliti tahu itu. (2) komitmen terhadap pekerjaan, artinya melaksanakan pekerjaan dengan benar. Jangan masuk kerja, tapi kerja ndak bener itu namanya ndak komit terhadap pekerjaan. (3) komitmen terhadap kelompok, kalau didalam saja sudah tidak rukun, saling curiga, tidak saling membantu, tidak mau tahu tugas organisasi, itulah yang harus dibenahi. Akhirnya mudah-mudahan Pak Peno bisa menyimpulkan.

9. Nara Sumber dari Institusi Pendidikan

- a. Pimpinan harus mampu memotivasi anggota untuk bekerja sesuai dengan ketentuan. Artinya pimpinan harus melaksanakan *dependens rule* dan *independen rule*, untuk menimbulkan komitmen bagi petugas
- b. Pimpinan harus mampu menjadi teladan bagi petugas lain.

Kesimpulan dari Fasilitator.

Demikianlah akhir diskusi dari masalah Komitmen petugas, kelihatannya masukan sudah banyak dan sudah banyak juga menyangkut motivasi, kemampuan dan kerjasama. Namun suatu hal yang penting untuk peneliti, seperti yang disampaikan dari Dinas Kesehatan Propinsi, dalam melihat komitmen petugas perlu dibedakan mereka itu tidak komit dalam hal apa. Apakah terhadap kebijakan, pekerjaan atau kelompok. Itulah nantinya agar pokok-pokok pikiran yang dilontarkan sebagai hasil dari penelitian lebih jelas dan spesifik.

Dan yang terakhir untuk masalah SDM baik motivasi, kemampuan dan pemberdayaan serta kerjasama, bisa saling terkait dan sekaligus bisa disampaikan

oleh Bapak dan ibu. Karena untuk motivasi, kemampuan SDM dan pemberdayaan juga sudah terkait dengan visi dan misi, dalam pembicaraan komitmen.

C. Kemampuan SDM, Motivasi, Pemberdayaan SDM dan Kemitraan kerja.

1. Tenaga Fungsional

- a. Kita ini sadar dan tahu bahwa kemampuan kita itu sangat rendah bila di lihat dari keterlibatan, dipakai atau tidak dalam pelatihan. Namun bila dilihat bekal pelatihan penunjang diklat, kegiatan tenaga fungsional tidak hanya melatih saja, masih ada yang bisa dikerjakan. Hanya masalahnya (1) mungkin jumlah tenaga kita ini sangat kurang sekali, latar belakang pendidikan dan keahlian program juga minim, pengkaderan tidak ada, rekrutmen kurang. (2) Pelatihan pemegang program, sangat teknis, sedang tenaga kita kurang pengetahuan dan tidak pernah terlibat teknis di lapangan, mana kita ini nyambung. **Usulan pemecahan:**

- (1) Rekrutmen tenaga, hendaknya sesuai kebutuhann dan yang masih fres. Harus sanggup untuk diajak kerja di Bapelkes, kapan saja.
- (2) Pemegang program perlu didekati untuk mengetahui tugas Bapelkes.
- (3) Perlu menjalin kerjasama dengan institusi pendidikan baik dilingkungan Depkes atau non depkes misal; diklat pemda, Akper, FK. Unair, dll.

- b. Ada program mitra kerja untuk memotivasi staf, meningkatkan gairah kerja dan meningkatkan pengalaman serta diberdayakan ilmu kita.
- c. Bila sudah ada kerjasama hendaknya direspon positif dari seluruh staf dan pimpinan, bagaimana langkah mempertahankan/mengembangkan.

2. Tenaga Fungsional

- a. Menyambung apa yang disampaikan oleh sejawat dari kelompok fungsional, memang benar kita ini sulit untuk diberdayakan, belum ada tata aturan yang mendukung, sehingga motivasi kerjapun akhirnya ya itu-itu saja.
- b. Kerjasama peningkatan kemampuan memang perlu, tetapi memerlukan juga biaya yang besar. Pernah dicoba dengan UGM, melalui jalur internet, pada waktu itu biaya dibantu dari Pusdiklat, untuk satu kali dua kali berjalan. Karena masalah biaya akhirnya tidak bisa berlanjut berhenti sampai disitu saja. Banyak tawaran dari UGM yang tidak direspon, oleh Bapelkes.

- c. Dari satu sisi tenaga yang akan dikembangkan kadang-kadang tidak ada yang memenuhi syarat, misalnya minta dokter dengan kriteria umur kurang dari 45 tahun pengalaman lebih 5 tahun tidak ada. Mohon rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan tenaga fungsional yang hanya tinggal, 6 – 8 orang.
- d. Dalam membangun *networking* biar bisa berkelanjutan perlu dicari format yang pas sesuai bidang yang akan dikembangkan. Pengalaman yang sudah kita kerjakan dengan wasantara net hanya bisa berjalan 2 kali saja, untuk selanjutnya mandek.

3. Tenaga Administrasi

- a. Saya hanya memberikan masukan yang menyambung pembicaraan yang lalu, biar ada gairah kerja, motivasi kerja kami mengusulkan adanya suatu program yang jelas mau dibawa kemana Bapelkes ini. Saya kira kalau programnya tidak jelas ya selamanya kita-kita ini banyak nganggurnya. Karena selama ini yang kita lihat kita ini menunggu siapa yang pesan, untuk kegiatan apa, tidak memperdulikan lagi apa tugas kita sebenarnya.
- b. Kedepan banyak tenaga fungsional kita masih muda dan belum banyak pengalaman, bagaimana bisa diberdayakan kalau pengalaman saja tidak ada. Dan saya kira tidak hanya berbekal pendidikan S-2 saja misalnya kita bisa diberdayakan, tetapi justru kemampuan teknis dilapangan yang dibutuhkan. maka perlu program magang di program bagi WI muda.
- c. Program mengembangkan daerah binaan sebagai lahan pendidikan di lapangan hanya sebatas rencana tanpa realisasi.

4. Unsur Pimpinan

- a. Sebagai masukan saja dari pengalaman, pengembangan Widyaiswara memang perlu dilakukan, yang paling bagus adalah bekerjasama dengan lembaga pendidikan, memang perlu biaya ya mohon ada perencanaan bidang apa sesuai apa yang dikembangkan Bapelkes.
- b. Mengadakan studi banding ke berbagai program pelatihan, tidak hanya milik depkes saja mungkin bisa milik departemen lain atau swasta yang mampu berkembang untuk diadap.

Untuk Motivasi, perlu sekali:

- c. Aturan main perlu dipertegas, sebelumnya perlu diberikan pengarahan bekerja yang benar.
- d. Meningkatkan keteladanan, untuk selalu memberikan yang terbaik bagi organisasi,
- e. Mengembangkan *system incentive* dengan adil, merata dan obyektif,

Untuk pemberdayaan dan kerjasama,

- f. Bapelkes perlu menyediakan berbagai jenis tenaga profesi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mitra kerja, menyediakan modul-modul pelatihan sederhana. Misal, dokter yang mendalami keperawatan dan tenaga perawat, dokter *public health* dan tenaga Kesmas, yang nantinya bisa diajak kerja sama dengan FK Unair, Unibraw, UWK, Hang Tuah dan dunia pendidikan kesehatan lain.
- g. Kita harus bisa menciptakan kegiatan, menjual kegiatan, kalau tidak kita akan begini saja.

Apa yang saya sampaikan sudah mencakup banyak hal, ya mudah-mudahan bisa bermanfaat bagi proses diskusi ini khususnya untuk peneliti.

5. Tenaga Administrasi

- a. Saya hanya melihat kondisi saat ini, dan untuk menyongsong kedepan agar Bapelkes lebih berdaya, baik tenaganya atau yang lain. Untuk itu, kita perlu bicara satu meja apa yang bisa kita perbuat kedepan, apa yang akan kita sepakati bersama, apa yang akan kita kembangkan, biar ada motivasi, gairah kerja, karena kalau kita lihat sebenarnya teman-teman itu bukan tidak mampu untuk berkarya, hanya tidak ada mitra kerja yang mampu.
- b. Kalau saya lihat beberapa data yang ada, mulai pendidikan, pelatihan yang sudah diikuti, saya kira mampu. Untuk itu coba kita berguru dulu ke Salaman, Gombang, atau Cilandak untuk *benckmarking*.
- c. Bapelkes kedepan perlu menjual diri program unggulan yang bisa diproduksi.
- d. Kita harus mampu menyusun rencana kegiatan selama 1 tahun agar motivasi kerja kita ada, apa yang akan kita kerjakan besok, lusa dan selanjutnya ada.
- e. Bila kita merasa belum mampu, dari program yang kita produk ya kita carikan mitra kerja orang yang lebih professional kita merguru dulu.

- f. Dukungan dan komitmen dari pimpinan penyediaan atau bantuan dana untuk mem-*backup* apa yang akan kita kerjakan perlu, namun yang lebih penting kita harus komit untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.

6. Dinas Kesehatan Propinsi.

Kemampuan SDM dalam bidang diklat

- a. Kembangkan konsep kesetaraan antar anggota jajaran, sesuai penugasan masing-masing,
- b. Berikan dorongan untuk mengembangkan kompetensi sesuai tugasnya,
- c. Mengembangkan filosofi saling asah, saling asuh, antar staf tanda ada perasaan mengganggu dengan tegur sapa yang baik dalam diskusi,
- d. Budayakan rasa demokratis untuk saling kritis dan dikritisi
Motivasi dan pemberdayaan
- e. Menciptakan lingkungan yang kondusif dalam bekerja
- f. Berikan keleluasan staf untuk mampu menunjukkan produktivitasnya,
- g. Pimpinan hendaknya merespon secara *positive thinking*,
- h. Pimpinan mampu mengembangkan *system reward* dan *phunishment*,
- i. Ciptakan kerjasama yang baik untuk saling mendukung.
- j. Memberikan penugasan yang tepat (*right man in the right place, right time and the right condition*)
- k. Hilangkan kerja asal-asalan (asal mereka mau),
- l. Adanya perencanaan pengembangan SDM yang didukung dengan data yang valid sesuai kompetensi yang dimiliki atau semacam *fit and proper test* untuk mendukung karier. Pengembangan hendaknya selektif sehingga ada gairah dan kompetisi yang sehat, hilangkan asal-asalan (asal mereka mau) yang diikuti saja, hal ini akan merusak system.

Membangun *networking* atau mitra kerja

- m. Perlu strategi marketing atas potensi sumber daya Bapelkes semacam sosialisasi,
- n. Menggalang *political will* dengan semua *deccission making* dari institusi yang berkaitan (pelanggan),

- o. Mengetahui, merespon secara cepat (inovatif) terhadap adanya perkembangan tuntutan pelayanan kesehatan kedepan baik, materi, metode, sarana yang diperlukan, dan manajerialnya.

7. Dinas Kesehatan Propinsi

- a. Merubah *mindsed* staf yang ada untuk menciptakan kegiatan, membangun kerjasama dengan unit-unit lain, agar ada kesibukan yang positif,
- b. Menghilangkan budaya njagake kegiatan dari atas saja, tanpa itu kondisi Bapelkes akan berubah fungsi menjadi hotel,

8. Nara Sumber dari Institusi Pendidikan

Saya akan mencoba untuk memberikan wawasan yang selama ini Saya kira belum pernah dijangkau, dipahami oleh Bapelkes, dimana hal ini sangat diperlukan oleh institusi pendidikan, yaitu;

- a. Sampai sejauh mana kemampuan produk Akper itu di daerah atau lapangan,
- b. Kalau di daerah menurut hasil survey dari Peneliti sudah ada beberapa yang memiliki lembaga diklat, apakah mereka nantinya mampu dan ada tenaga yang mumpuni untuk memberikan tambahan ketrampilan ?,
- c. Kalau tidak mampu, mereka akan lari kemana, inilah kedepan yang perlu dikaji oleh Bapelkes,
- d. Hasil kajian kalau Bapelkes kurang atau belum mampu menggarap sendiri yang mengadakan mitra kerja dengan institusi pendidikan misal Unibraw atau Uniar.
- e. Dari situlah tenaga fungsional bisa bermitra dalam meningkatkan kemampuan, untuk menjadi team teaching, misalnya, untuk itu selanjutnya,
- f. Bapelkes harus segera mengantisipasi kekurangan tenaga profesi yang ada misalnya, merekrut tenaga perawat senior, bidan, dokter dan lain-lainnya.
- g. Bapelkes harus mampu mengadosi kebutuhan pengembangan tenaga di daerah, khususnya adanya kekurang mampuan yang dimiliki lulusan Akper.

9. Nara Sumber Institusi Pendidikan

- a. Untuk membangun mitra kerja Bapelkes harus tahu kebutuhan dari mitra kerjanya, disitulah yang harus disiapkan. Namun apakah hal ini mampu untuk dicukup. Suatu contoh Saya dari PPNI akan mengadakan pelatihan, ya kalau dalam bidang manajemen pernah Saya berikan pada Bapelkes, tapi yang

teknis kan tidak bisa. Lain halnya kalau di Bapelkes ada tenaga ahli bidang keperawatan ya pasti akan kita pakai dan libatkan.

- b. Sebagai tambahan tenaga fungsional yang ada, sebaiknya ditambah sesuai tuntutan yang berkembang saat ini baik profesi maupun jumlahnya, misalnya dokter, perawat, bidan, apoteker dan profesi yang lain.

Sebagai tambahan akhir dari Dinas Kesehatan Propinsi, untuk menghilangkan kecemburuan, antara yang komit dan tidak komit, antara yang disiplin dan yang tidak disiplin dan untuk lebih menggairahkan kerja, motivasi kerja, disamping hal-hal yang sudah dibicarakan tersebut diatas ada satu hal yang mungkin dilupakan yaitu: perlu ditumbuhkan *law enforcement* oleh pimpinan, ya memang agak keras seperti yang pernah dilakukan di Kanwil pada waktu itu, secara positif Saya berpendapat hal itu perlu.

Kesimpulan akhir yang dapat kami berikan untuk Peneliti, bahwa penegakan tata aturan atau hukum memang perlu dilakukan, untuk mengantisipasi penyimpangan yang dilakukan yang dapat menimbulkan kecemburuan yang membawa dampak yang lain.

Akhirnya demikianlah proses diskusi yang kita laksanakan pada hari ini bisa berjalan dengan baik, mudah-mudahan banyak hal yang bisa diambil oleh Peneliti untuk melengkapi hasil penelitiannya. Saya sebagai pengantar dalam acara ini mungkin kurang berkenan, mohon untuk dimaafkan. Terima kasih.

Surabaya, 27 September 2001.

Lampiran 3

**KUESIONER PENELITIAN
KELOMPOK MANAJEMEN BAPELKES**

(UNSUR PIMPINAN)

Petunjuk :

1. Ada dua jenis pertanyaan dalam kuesioner ini, yaitu pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup.
2. Pertanyaan tertutup, pilih salah satu dari jabatan yang tersedia dan berilah tanda silang (X) jawaban yang dianggap paling benar.
3. Pertanyaan terbuka, Bapak atau ibu bebas mengisi pendapat atau jawaban sesuai pertanyaan yang ada dengan jawaban yang dianggap paling cocok atau benar.
4. Tak lupa atas bantuan dan perkenan Bapak, Ibu dan Saudara disampaikan terima kasih.

Nomor Responden :

Tanggal,.....

IDENTITAS PIMPINAN.

1. Nama Responden :
2. Jabatan :
3. Umur :
4. Pangkat / Golongan :
5. Pendidikan terakhir : S1
- S2
6. Diklat Penjenjangan : 1.
2.
7. Pelatihan yang pernah diikuti :
-
-
-
-

Pertanyaan :**I. Kinerja Organisasi Bapelkes**

1. Bagaimana menurut penilaian Bapak / Ibu tentang prestasi kerja organisasi Bapelkes saat ini ?
 - a. Cukup tinggi → 5
 - b. Masih rendah → 2
2. Bila masih rendah menurut Bapak atau Ibu, berikan alasannya.

3. Apa upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja organisasi ?

4. Dan apa kendala yang banyak dihadapi dalam melaksanakan upaya tersebut ?

II. Data Kegiatan Pelatihan yang dilaksanakan di Bapelkes Murnajati, mulai bulan Januari s/d Desember 2000.

No	Keterangan	Total (kegiatan)
5	Pelatihan swadana, merupakan produk Bapelkes	
6	Pelatihan tenaga kesehatan, pengelolaannya melibatkan fungsi Bapelkes	
7	Pelatihan tenaga kesehatan, Bapelkes hanya sebagai tempat penyelenggaraan	
8	Pelatihan non departemen kesehatan, Bapelkes hanya sebagai tempat	
	Jumlah	

III. Visi dan Misi Organisasi Bapelkes

9. Menurut penilaian Bapak atau Ibu, apakah pernyataan visi sudah sesuai dengan tugas pokok organisasi yang ada ?
 - a. belum → no. 10
 - b. sudah → no. 11

10. Bila belum sesuai, apa yang menjadi faktor penyebabnya atau apa alasannya ?

.....

11. Menurut pendapat Bapak atau Ibu, apakah pernyataan misi organisasi sudah sesuai dengan fungsi organisasi yang ada ?

- a. belum → no. 12
- b. sudah → no. 13

12. Bila belum, menurut Bapak atau Ibu apa yang menjadi faktor penyebabnya ?

.....

13. Bila sudah, jelaskan secara singkat.

.....

IV. Mutu Layanan

14. Upaya apa saja yang dilakukan Pimpinan untuk meningkatkan Mutu Layanan ?

a. yang sudah dilakukan,

.....

b. yang sedang dilaksanakan,

.....

c. yang akan dilaksanakan,

.....

V. Kondisi fisik lingkungan kerja

15. Upaya apa saja yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan kondisi fisik lingkungan kerja yang ada ?

.....

VI. Sarana dan prasarana

16. Upaya apa saja yang dilakukan pimpinan untuk memberdayakan sarana dan prasarana yang ada ?, Jelaskan secara singkat.

.....

**KUESIONER PENELITIAN
KELOMPOK MANAJEMEN BAPELKES**

(TENAGA ADMINISTRASI)

Petunjuk:

1. Ada dua jenis pertanyaan dalam kuesioner ini yaitu terbuka dan tertutup.
2. Pertanyaan tertutup, Saudara memilih salah satu jawaban yang tersedia, dan beri tanda silang (X) pada jawaban yang disediakan bila dianggap paling cocok atau memberi tanda silang (X) pada kolom yang tersedia.
3. Pertanyaan terbuka, Saudara bebas mengisi pendapat atau jawaban sesuai pertanyaan yang ada dengan jawaban yang dianggap cocok dan pas.
4. Tak lupa atas bantuan dan partisipasi Saudara disampaikan terima kasih.

Nomor Responden: _____

Tanggal, _____

IDENTITAS TENAGA ADMINISTRASI

1. Nama Responden :
2. U m u r :
3. Pangkat / Golongan :
4. Bagian / Seksi : Tata Usaha / Tata Operasional *)
5. Latar Belakang Pendidikan : a. D1 / D3 *).....
(sebut jurusan misalnya, dokter,
dokter gigi, ekonomis dll) b. S 1
c. Akta III
5. Pelatihan yang pernah diikuti (yang berkaitan dengan kediklatan dan selama menduduki Jabatan fungsional).
a.
b.
c.....
d.....

*Keterangan *) : Coret yang tidak perlu.*

Pertanyaan:**I. Tugas pokok, fungsi dan kinerja organisasi Bapelkes.**

Sebagai tenaga administrasi di Bapelkes Murnajati.

1. Apakah sudah memahami tugas pokok Saudara ?
 - a. sudah → no. 2
 - b. belum → no. 3
2. Bila sudah, jelaskan secara singkat saja.
.....
.....
3. Bila belum, jelaskan alasannya.
.....
.....
4. Apakah sudah memahami apa saja kewajiban Saudara ?
 - a. sudah → no.5
 - b. belum → no.6
5. Bila sudah, jelaskan secara singkat saja.
.....
.....
6. Bila belum, jelaskan alasannya.
.....
.....
7. Apakah juga sudah memahami apa tanggung jawab Saudara ?
 - a. sudah → no.8
 - b. belum → no.9
8. Bila sudah, jelaskan secara singkat saja.
.....
.....
9. Bila belum, jelaskan alasannya.
.....
.....
10. Apakah Saudara juga sudah memahami tugas pokok dan fungsi Bapelkes ?
 - a. sudah paham → no.11
 - b. belum paham → no.12
11. Bila sudah, jelaskan secara singkat.
.....
.....
12. Bila belum, jelaskan alasannya.
.....
.....
13. Apakah Saudara, sudah memahami bahwa tugas pokok Saudara ada hubungannya dengan kinerja Bapelkes ?
 - a. sudah paham → no. 14
 - b. belum paham → no. 15

14. Bila sudah, jelaskan secara singkat.

.....

15. Bila belum paham, jelaskan alasannya.

.....

II. Pernyataan Visi dan Misi organisasi Bapelkes.

Sebagai tenaga administrasi dan anggota organisasi Bapelkes Murnajati.

16. Apakah Bapelkes Murnajati, sudah memiliki visi dan misi organisasi ?

a. sudah → no. 17

b. belum → no. 26

17. Apakah Saudara sudah memahami apa arti, maksud dan tujuan visi dan misi organisasi tersebut ?

a. Sudah → no. 18

b. Belum → no. 19

18. Bila sudah, jelaskan secara singkat saja.

.....

19. Bila belum, sebutkan alasannya ?

.....

20. Apakah visi dan misi organisasi tersebut sudah di rumuskan maksud dan tujuan, serta kegiatan yang akan dilaksanakan ?

a. sudah → no. 22

b. belum → no. 21

21. Bila belum dirumuskan, jelaskan alasannya.

.....

22. Bila sudah dirumuskan, apakah visi dan misi tersebut sudah di tetapkan sebagai pedoman kerja oleh Pimpinan ?

a. sudah → no. 24

b. belum → no. 23

23. Bila belum ditetapkan, jelaskan alasannya.

.....

24. Bila sudah ditetapkan, apakah sudah disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi ?

a. sudah → no. 26

b. belum → no. 25

25. Bila belum disosialisasikan, jelaskan alasannya.

.....

III. Pemberdayaan SDM

No	Uraian pertanyaan	SII	Srg	Jrg	T.P
26	Setiap ada kegiatan pelatihan di Bapelkes, adakah peran dan wewenang yang selalu diberikan kepada Saudara khususnya dalam bidang administrasi ?				
27	Setiap ada kegiatan pelatihan di Bapelkes, adakah kesempatan untuk selalu mengembangkan diri, sesuai tugas pokok Saudara untuk pengelolaan administrasi ?				
28	Setiap ada masalah dalam kegiatan administrasi pelatihan, Apakah Saudara selalu dilibatkan dalam pemecahan, sesuai tugas dan wewenang Saudara ?				
29	Setiap ada kegiatan pelatihan di Bapelkes, ada kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dalam upaya meningkatkan perbaikan pengelolaan organisasi ?				
30	Adakah wewenang dan tanggung jawab yang secara penuh diberikan kepada Saudara dalam melaksanakan tugas dibidang administrasi, sesuai tugas pokok dan fungsi Saudara ?				

Keterangan: (SII: selalu=baik); (Srg: sering=cukup baik);
(Jrg: jarang=kurang baik); (T.P=tidak pernah=tidak baik)

31. Berikanlah saran untuk peningkatan pemberdayaan SDM khususnya dalam bidang administrasi.

.....

IV. Kemampuan SDM dalam Bidang Diklat.

No	Uraian Pertanyaan	Ya SII	Srg	Jrg	T.P
32	Setiap kegiatan pelatihan di Bapelkes, apakah pekerjaan administrasi teknis pelatihan selalu diberi kan kepada Saudara, sesuai bagian dan tugasnya ?				
33	Tugas Saudara sebagai tenaga administrasi di Bapelkes adalah untuk membantu memenuhi kebutuhan penunjang pelatihan, administrasi keuangan pelatihan.				

Keterangan: (Ya SII: Ya selalu= mampu); (Srg: sering= cukup mampu);
(Jrg: jarang=kurang mampu); (T.P: tidak pernah= tidak mampu).

34. Apa saran untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam bidang diklat ?

.....

V. Motivasi kerja

No	Uraian Pertanyaan	SS	S	KS	TS
33	Pelaksanaan kerja, secara full time meningkatkan tambahan imbalan bagi tenaga administrasi,				
34	Bekerjasama secara tim dapat meningkatkan mutu dan prestasi hasil kegiatan pelatihan .				
35	Imbalan yang di sediakan, tidak mempengaruhi tugas atau kegiatan kerja di bidang administrasi.				
36	Dalam pengembangan karier, sangat dipengaruhi prestasi kerjanya.				

Keterangan: 1. SS: Sangat setuju = baik; 2. S : setuju = cukup baik;
3. KS: kurang setuju= kurang baik; 4. TS: tidak setuju=tidak baik

37. Apa saran Saudara untuk meningkatkan motivasi kinerja ?

.....

.....

.....

.....

VI. Komitmen Petugas *)

No	Uraian Pertanyaan	SS	S	KS	TS
38	Semua tenaga administrasi harus mematuhi tata aturan kerja yang telah ditetapkan pimpinan				
39	Setiap permasalahan yang timbul dalam pelatihan perlu didiskusikan bersama untuk pemecahannya				
40	Tugas harus dapat diselesaikan dengan standar tanpa melihat imbalan yang harus diterima.				
41	Semua tenaga administrasi akan tetap membantu administrasi tercapainya visi dan misi organisasi.				

Keterangan: 1. SS: Sangat setuju=komit; 2. S : setuju = cukup komit;
3. KS:kurang setuju= kurang komit; 4. TS : tidak setuju= tidak komit

42. Apa saran Saudara untuk meningkatkan komitmen para widyaiswara dalam meningkatkan tugasnya ?

.....

.....

.....

.....

*) Sumber, modifikasi Supriyanto dan Ariyani (2000).

VII. Kondisi fisik lingkungan kerja. #)

No	Uraian Pertanyaan	B	CB	KB	TB
43	Bagaimana kondisi luas tempat kerja yang disediakan Bapelkes ?				
44	Bagaimana penyediaan alat dan perlengkapan kerja yang ada ?				
45	Bagaimana penyediaan lampu penerangan tempat kerja yang ada ?				
46	Bagaimana kondisi suhu udara di tempat kerja Saudara disediakan ?				
47	Bagaimana kondisi kebersihan lingkungan di tempat kerja Saudara ?				

Keterangan: SB=sangat baik;CB=cukup baik; KB=kurang baik; TB=tidak baik.

48. Apa saran Saudara untuk meningkatkan kondisi fisik lingkungan kerja ?

- a.
- b.
- c.
- d.

#) Sumber, modifikasi Soenarjo, (1998)

**KUESIONER PENELITIAN
KELOMPOK MANAJEMEN BAPELKES

(TENAGA FUNGSIONAL)**

Petunjuk:

1. Ada dua jenis pertanyaan dalam kuesioner ini yaitu terbuka dan tertutup.
 2. Pertanyaan tertutup, Saudara memilih salah satu jawaban yang tersedia, dan beri tanda silang (X) pada jawaban yang disediakan bila dianggap paling cocok atau memberi tanda silang (X) pada kolom yang tersedia.
 3. Pertanyaan terbuka, Saudara bebas mengisi pendapat atau jawaban sesuai pertanyaan yang ada dengan jawaban yang dianggap cocok dan pas.
 4. Tak lupa atas bantuan dan partisipasi Saudara disampaikan terima kasih.
-

Nomor Responden: _____

Tanggal, _____

IDENTITAS TENAGA FUNGSIONAL

1. Nama Responden :
2. U m u r :
3. Pangkat / Golongan :
4. Latar Belakang Pendidikan : a. D 3
- (sebut jurusan misalnya, dokter, b. S 1
- dokter gigi, ekonomis dll) c. S 2
- d. S 2
- e. Akta III / Akta IV *)
5. Pelatihan yang pernah diikuti (yang berkaitan dengan kediklatan dan selama menduduki Jabatan fungsional).
- a.....
- b.....
- c.....
- d.....

*Keterangan *) : Coret yang tidak perlu.*

Pertanyaan:**I. Tugas pokok, fungsi dan kinerja organisasi Bapelkes.**

Sebagai tenaga fungsional di Bapelkes Murnajati.

1. Apakah sudah memahami tugas pokok Saudara ?
 - a. sudah → no. 2
 - b. belum → no. 3
2. Bila sudah, jelaskan secara singkat saja.

3. Bila belum, jelaskan alasannya.

4. Apakah sudah memahami apa saja kewajiban Saudara ?
 - c. sudah → no.5
 - d. belum → no.6
5. Bila sudah, jelaskan secara singkat saja.

6. Bila belum, jelaskan alasannya.

7. Apakah juga sudah memahami apa tanggung jawab Saudara ?
 - c. sudah → no.8
 - d. belum → no.9
8. Bila sudah, jelaskan secara singkat saja.

9. Bila belum, jelaskan alasannya.

10. Apakah Saudara juga sudah memahami tugas pokok dan fungsi Bapelkes ?
 - a. sudah paham → no.11
 - b. belum paham → no.12
11. Bila sudah, jelaskan secara singkat.

12. Bila belum, jelaskan alasannya.

13. Apakah Saudara, sudah memahami bahwa tugas pokok Saudara ada hubungannya dengan kinerja Bapelkes ?
 - a. sudah paham → no. 15
 - b. belum paham → no. 14

14. Bila belum paham, jelaskan alasannya.

.....

.....

15. Menurut penilaian Saudara sebagai tenaga fungsional, Apakah Saudara sudah dapat melaksanakan tugas pokok secara efektif ?

a. sudah → no. 17

b. belum → no. 16

(Pengertian efektif, adalah: mampu memenuhi tugas mengusulkan PAK dengan tepat waktu 6 bulan sekali dengan jumlah sesuai ketentuan)

16. Bila belum, apa sebabnya ? Jelaskan secara singkat.

.....

.....

II. Pernyataan Visi dan Misi organisasi Bapelkes.

Sebagai tenaga fungsional dan anggota organisasi Bapelkes Murnajati.

17. Apakah Bapelkes Murnajati, sudah memiliki visi dan misi organisasi ?

a. sudah → no. 18

b. belum → no. 25

18. Bila sudah ada, apakah visi dan misi organisasi tersebut sudah di rumuskan maksud dan tujuan, serta kegiatan yang akan dilaksanakan ?

a. sudah → no. 20

b. belum → no. 19

19. Bila belum dirumuskan, jelaskan alasannya

.....

.....

20. Bila sudah dirumuskan, apakah visi dan misi tersebut, sudah di tetapkan sebagai pedoman kerja oleh Pimpinan ?

a. sudah → no. 22

b. belum → no. 21

21. Bila belum ditetapkan, jelaskan alasannya.

.....

.....

22. Bila sudah ditetapkan, apakah sudah disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi ?

a. sudah → no. 24

b. belum → no. 23

23. Bila belum disosialisasikan, jelaskan alasannya.

.....

.....

24. Bila sudah disosialisasikan, apakah Saudara sudah memahaminya ?

a. sudah → no. 26

b. belum → no. 25

25. Bila belum memahami, jelaskan alasannya.

.....

.....

III. Pemberdayaan SDM

No	Uraian pertanyaan	Sll	Srg	Kd-2	T.P
26	Setiap ada kegiatan pelatihan di Bapelkes, adakah peran dan wewenang yang selalu menyertai tugas pokok Saudara ?				
27	Setiap ada kegiatan pelatihan di Bapelkes, adakah kesempatan untuk selalu mengembangkan diri, sesuai tugas pokok Saudara ?				
28	Setiap ada masalah dalam kegiatan pelatihan, Apakah Saudara selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sesuai peran dan wewenang Saudara ?				
29	Setiap ada kegiatan pelatihan di Bapelkes, adakah kesempatan untuk mengembangkan inisiatif dalam upaya meningkatkan peran organisasi ?				
30	Adakah wewenang dan tanggung jawab secara penuh yang diberikan kepada Saudara dalam setiap melaksanakan tugas pokok dan fungsi Sdr?				

Keterangan: (Sll =selalu); (Srg =sering); (Kd-2 =kadang-kadang);
(T.P=Tidak Pernah)

31. Apa saran untuk pemberdayaan SDM yang ada ?

.....

IV. Kemampuan SDM dalam Bidang Diklat.

No	Uraian Pertanyaan	Sll	Srg	Kd-2	T.P
32	Dalam setiap kegiatan pelatihan di Bapelkes, apakah Saudara selalu diberi tugas menjadi pelatih atau nara sumber ?				
33	Dalam setiap kegiatan pelatihan di Bapelkes, apakah Saudara selalu diberi tugas untuk menyusun kurikulum pelatihan ?				
34	Dalam setiap kegiatan pelatihan di Bapelkes, apakah Saudara selalu diberi tugas untuk bisa mengembangkan metode dan teknik pelatihan ?				
35	Dalam setiap kegiatan pelatihan di Bapelkes, apakah Saudara selalu berperan terlibat untuk penyusunan modul pelatihan				

Keterangan: (Sll =selalu); (Srg =sering); (Kd-Kd=kadang-kadang);
(T.P=Tidak Pernah)

36. Apa saran untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam bidang diklat ?

.....

V. Motivasi kerja

No	Uraian Pertanyaan	SS	S	KS	TS
37	Keberhasilan kegiatan pelatihan membutuhkan pekerjaan, tenaga pelatih secara sabar,				
38	Bekerja secara tim lebih diperlukan untuk dapat menjaga mutu pelatihan di Bapelkes.				
39	Insentif yang diberikan, sangat mempengaruhi tugas atau kegiatan kerja di bidang administrasi.				
40	Dalam pengembangan karier, tidak dipengaruhi tempat dimana petugas ditempatkan tetapi lebih di pengaruhi prestasi dan kegiatan kerjanya.				

Keterangan: 1. SS: Sangat setuju=baik; 2. S : setuju=cukup baik,
 3. KS: kurang setuju=kurang baik 4. TS : tidak setuju=tidak baik

41. Apa saran Saudara untuk meningkatkan motivasi kinerja ?

.....

VI. Komitmen Petugas *)

No	Uraian Pertanyaan	SS	S	KS	TS
42	Semua tenaga fungsional sepakat mematuhi tata aturan kerja yang telah ditetapkan pimpinan				
43	Setiap permasalahan yang timbul dalam pelatihan perlu didiskusikan bersama untuk pemecahannya				
44	Tugas harus dapat diselesaikan dengan mutu baik tanpa melihat imbalan yang harus diterima.				
45	Semua tenaga fungsional sepakat akan tetap mewujudkan tercapainya visi dan misi organisasi.				

Keterangan: 1. SS: sangat setuju=komit; 2. KS: kurang setuju=kurang baik;
 2. S : setuju = cukup komit, 4. Tidak setuju=tidak komit.

46. Apa saran Saudara untuk meningkatkan komitmen para widyaiswara dalam meningkatkan tugasnya ?

.....

*) Sumber, modifikasi Supriyanto dan Ariyani (2000).

VIII. Kondisi fisik lingkungan kerja. #)

No	Uraian Pertanyaan	B	CB	KB	TB
47	Bagaimana kondisi luas tempat kerja yang disediakan Bapelkes ?				
48	Bagaimana penyediaan alat dan perlengkapan kerja yang ada ?				
49	Bagaimana penyediaan lampu penerangan tempat kerja yang ada ?				
50	Bagaimana kondisi suhu udara di tempat kerja Saudara disediakan ?				
51	Bagaimana kondisi kebersihan lingkungan di tempat kerja Saudara ?				

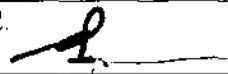
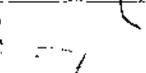
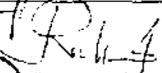
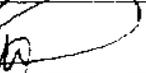
Keterangan: SB=sangat baik;CB=cukup baik; KB=kurang baik; TB=tidak baik.

52. Apa saran Saudara untuk meningkatkan kondisi fisik lingkungan kerja ?

- a.
- b.
- c.
- d.

#) Sumber, modifikasi Soenarjo, (1998)

DAFTAR HADIR : PESERTA FOCUS GROUP DISCUSSION (FGD)
 TOPIK BAHASAN : UPAYA PENINGKATAN KINERJA BAPELKES SESUAI TUGAS
 POKOK SEBAGAI UNIT PELAKSANA PELATIHAN
 HARI/ TANGGAL : KAMIS, 27 SEPTEMBER 2001 JAM. 09.00-10.30

No.	Nama Peserta	Asal Dinas / Jabatan	Tanda Tangan
1	Supeno	Peneliti	
2	Dyko S Rahudjo	Dinkes Prop. Jatim	2. 
3	B. Sigito	Dinkes Prop. Jatim	3. 
4	S. P. S. S. S.	Dinas Kesehatan	4. 
5			5. 
6	Dede Amudo	Bapelkes Bakti	6. 
7	Ratna Dwi W	PPS. UA	7. 
8	Mulya Jassin	Atker Sastri	8. 
9	Priyo Rahardjo. S.Kec	Staf TO Bapelkes	9. 
10	Rhebi Zahidi	Widaiswara Bpl	10. 
11	drg. Dyah P.W. M.Kes.		11. 
12			12.

Surabaya, 27 September 2001.

Penyelenggara



SUPENO, Drs.
 NIM.099913540.M



PEMERINTAH PROPINSI JAWA TIMUR
DINAS KESEHATAN

Jl. Jend. A. Yani No. 118 Telp. 8280356 - 8280653 - 8280660 - 8280713 Fax. (031) 8290423 Surabaya Kode Pos 60231

Surabaya, 30 Juli 2001

6207
Nomor : 6207 /115.1/2001
Sifat : Penting
Lampiran : --
Perihal : Penghadapan utk pendataan

K e p a d a
Yth: Kepala Dinas Kesehatan
Kabupaten dan Kota
di
JAWA TIMUR

Menunjuk surat Direktur Program Pasca Sarjana Unair Surabaya tanggal 22 Juni 2001 dengan ini dihadapkan :

1. N a m a : Drs. S U P E N O
2. N I P : 140 130 775
3. Untuk : Melakukan pendataan tentang tanggapan Dinas Kesehatan Kabupaten dan Kota di Jawa Timur dalam hal keberadaan BAPELKES dimasa yang akan datang.

Akhirnya atas bantuan Kepala Dinas disampaikan terima kasih.

KEPALA DINAS KESEHATAN
PROPINSI JAWA TIMUR,

Dr. FARBINU KASMONO, MPH
Pembina Utama Muda
NIP. 140 046 203