

## **BAB V**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Temuan Penelitian**

##### **1. Kualitas Pelayanan Karyawan**

Pada penelitian dengan pendekatan SERVQUAL model dari Parasuraman et al (1988), peneliti menemukan beberapa hal terkait tentang kinerja pelayanan prima karyawan Puskesmas Playen II pada lima dimensi SERVQUAL yaitu :

- a. Tangibles: Fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan personel
  - 1) Fasilitas fisik
    - a) Bangunan kantor Puskesmas Playen II masih baru, petunjuk arah dan keterangan sudah terpasang jelas.
    - b) Memiliki banyak ruangan yang sepertinya sudah memadai dalam usaha memberikan pelayanan yang berkualitas, namun ternyata

masih belum semuanya ada, dan masih kurang ruangan. Akan tetapi Puskesmas Playen II tetap berusaha memaksimalkan bangunan fisik yang ada untuk dapat melakukan operasional sehari-hari.

- c) Secara bertahap Dinas Kesehatan kabupaten Gunungkidul meningkatkan sarana prasarana Puskesmas, dimulai dari gedungnya.
- d) Terkait sarana dan prasarana, listrik yang dayanya kurang sehingga sering mati, dan air yang pada musim kemarau sering mati, pengalirannya pun juga bergilir tanpa jadwal yang pasti dikarenakan menggunakan PAM Desa, menjadi hambatan kinerja pelayanan. Menyikapi hal ini, Puskesmas Playen II sudah menganggarkan sekitar 42 juta untuk menambah daya listrik. Sedangkan dari Dinas kesehatan juga menganggap penting masalah listrik dan air ini. Tapi terkait ketersediaan dana,

maka penambahan daya akan dilakukan bertahap. Diprioritaskan pada puskesmas rawat inap yang operasionalnya 24 jam. Sedangkan untuk ketersediaan air, Dinas Kesehatan baru akan mempertimbangkan alternatif membuat sumur bor di setiap Puskesmas.

## 2) Peralatan

- a) Disediakan mesin pendaftaran otomatis yang diletakkan disamping loket pendaftaran. Pengunjung yang baru sekali datang akan diinput data dirinya pada sistem komputer Puskesmas.
- b) Dibuatkan kartu pendaftaran dengan nomor pendaftaran yang akan digunakan jika nanti berobat kembali. Nomor ini akan disamakan dengan nomor filing data rekam medis pasien tersebut untuk memudahkan pencarian dan mempercepat pelayanan. Sedangkan pasien pengguna BPJS bisa langsung men-scan kartu

BPJS nya ke mesin pendaftaran otomatis. Jika faskes nya terdaftar di Puskesmas Playen II maka data pasien otomatis akan muncul di sistem komputer.

c) Peralatan medis bertahap diadakan regenerasi, dikarenakan keterbatasan dana..

### 3) Penampilan personel

Dari sisi penampilan karyawan sudah memenuhi standar, serta menggunakan seragam sesuai dengan yang diatur dalam Peraturan Bupati Gunungkidul.

a. Reliability: Kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dapat diandalkan dan akurat

1) Puskesmas Playen II telah menempatkan karyawan-karyawannya pada bagian bagian kerja dengan pertimbangan yang matang. Mereka ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan kompetensinya sehingga mampu memberikan pelayanan yang handal dan akurat.

- 2) Dilakukan evaluasi kinerja untuk mengetahui kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas. Jika dirasa kinerjanya kurang maksimal, maka akan dilihat apa penyebabnya. Dan jika dianggap tugas sebelumnya belum sesuai, maka akan dilakukan pergeseran atau dipindah tugaskan ke bagian lain yang dirasa dapat dikerjakan dengan lebih maksimal.
- 3) Sebelum memutuskan penempatan karyawan, terlebih dahulu dilakukan koordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah terkait yaitu Badan Kepegawaian, Pendidikan & Pelatihan Daerah yang mengelola kepegawaian. Dilakukan Job Analysis, Job Description, dan Job Specification dari kebutuhan SDM di Puskesmas. Kemudian dipetakan sesuai Standar Minimal Sumber Daya Kesehatan di Puskesmas, selanjutnya ditempatkan sesuai latar belakang pendidikan dan kompetensinya masing masing.

b. Responsiveness: Kesiapan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat

- 1) Petugas bagian pelayanan di Puskesmas Playen II sangat menyadari akan keinginan pengguna jasa (pasien) dalam hal pendeknya waktu tunggu. Dan dengan berbagai upaya, mereka bersedia untuk memberikan pelayanan yang cepat agar waktu tunggu pun juga tidak lama.
- 2) Beberapa sudah berpendapat bahwa jika melakukan pelayanan yang cepat, tepat, dan akurat adalah bagian dari pelayanan prima yang diharapkan.
- 3) Pelayanan terhadap pengguna jasa ini tidak hanya diberikan bagi pengguna jasa yang datang ke Puskesmas, tetapi juga turun langsung memberikan pelayanan di tengah masyarakat khususnya area kerja Puskesmas Playen II. Misalnya dengan Penyuluhan, atau program program seperti Posyandu Lansia, Posyandu

Balita, Survey Indeks Keluarga Sehat, PTN (Penyakit Tidak Menular), kunjungan ke sekolah sekolah, dsb.

- 4) Keterbatasan SDM bagian pelayanan ini menjadikan waktu tunggu menjadi lebih lama dari seharusnya. Ketika sebagian petugas pelayanan melakukan tugas pelayanan ke luar kantor, maka petugas yang melakukan pelayanan di dalam kantor pun berkurang. Akan tetapi, dengan keterbatasan tersebut, petugas pelayanan tetap memaksimalkan kualitas dan kecepatan layanan.
- 5) Keterbatasan SDM tersebut sangat dipahami, dan sudah dianalisis. Akan tetapi untuk mengajukan penambahan rekrutmen tenaga THL masih menjadi bahan pertimbangan. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan anggaran yang nantinya akan digunakan untuk gaji. Jadi sebagai solusi memang mengoptimalkan SDM yang ada dulu.

- 6) Dinas Kesehatan bahkan sudah memikirkan beberapa alternatif solusi untuk mengurangi waktu tunggu tersebut, diantaranya adalah rencana untuk diberlakukannya antrian online. Nantinya, selain datang langsung, masyarakat juga dapat melakukan antrian secara online, sehingga dapat diperkirakan untuk jam kedatangan ke Puskesmas agar tidak menunggu terlalu lama.
- 7) Akan dimulai agar masing masing Puskesmas mempunyai website sendiri. Sehingga survey kepuasan masyarakat, atau survey lainnya pun dapat dilakukan lewat website tersebut, dan akan mempersingkat waktu serta memperingan beban kerja karyawan Puskesmas dalam melakukan survey rutin yang tadinya harus turun langsung dari rumah ke rumah
- 8) Untuk tahun 2019 ini Dinas kesehatan juga sudah membuka rekrutmen untuk tenaga kontrak, salah



satunya dengan keahlian Teknologi Informasi, hal ini kaitannya dengan rencana tersebut..

- c. Assurance: Pengetahuan dan kesopanan karyawan dan kemampuan mereka untuk menginspirasi kepercayaan dan kepercayaan diri
  - 1) Karyawan mengetahui secara detail tugas tugas nya, dan memahami keinginan pengguna jasa. Dalam melaksanakan tugasnya mereka juga berpedoman pada SOP (*Standart Operasional Prosedure*).
  - 2) Diselenggarakan lokakarya mini setiap sebulan sekali. Dengan tujuan untuk menyampaikan program program baru, agar pengetahuan karyawan selalu *update* sehingga dapat memberi penjelasan secara detail dan memuaskan kepada pengguna jasa.
  - 3) Dari evaluasi kinerja karyawan, dapat diketahui kebutuhan pelatihan dari masing masing karyawan. Untuk selanjutnya Puskesmas Playen

II mengajukan usulan untuk nantinya akan ditindaklanjuti Dinas Kesehatan kabupaten Gunungkidul dan Badan Kepegawaian, Pendidikan & Pelatihan Daerah. Pelatihan tersebut di *handle* oleh Dinas Kesehatan jika secara finansial Puskesmas dianggap belum mampu. Untuk tahun 2019 ini, Dinas Kesehatan kabupaten Gunungkidul telah menganggarkan sekitar 203 personil untuk mengikuti diklat pelatihan.

- 4) Dikarenakan status Puskesmas sebagai BLUD yang mempunyai kewenangan untuk mengelola anggaran di masing masing Puskesmas itu sendiri, maka Puskesmas Playen II setiap tahunnya juga menganggarkan sendiri pelatihan ataupun seminar yang belum diadakan oleh Dinas Kesehatan kabupaten Gunungkidul.

- d. Empathy: Perhatian yang peduli dan individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya

- 1) Penetapan motto sopan, ikhlas, peduli, yang merupakan tindak lanjut dari hasil survey kepuasan Puskesmas Playen II pada tahun 2017. Dimana pada saat itu ada beberapa keluhan tentang petugas yang kurang ramah dalam melayani.
- 2) Membuat tata nilai yang menjadi pedoman perilaku berkaitan dengan perlakuan terhadap pengguna jasa, yaitu SABAR, yang penjabarannya adalah : Semangat, Aman, Bermutu, Adil, Ramah. Didalamnya terkandung empati, sebagai wujud perhatian dan kepedulian individual yang diberikan Puskesmas Playen II kepada pengguna jasa. Selanjutnya menjadi pedoman kinerja bagi karyawan, terutama bagian pelayanan untuk meningkatkan kinerja pelayanannya.
- 3) Secara rutin menyelenggarakan kuesioner tentang indeks kepuasan masyarakat.

Dilaksanakan setiap semester, dua kali dalam satu tahun, yaitu periode Januari – Juni dan periode Juli - Desember. Masukan dari masyarakat pada survey Indeks Kepuasan Masyarakat itu kemudian dibahas bersama hasilnya dan solusinya.

- 4) Pada semester ke dua tahun 2018, indeks kepuasan yang terendah adalah waktu tunggu pelayanan. Dan setelah dibahas, dianalisa, selain karena keterbatasan SDM, kesadaran dan tanggungjawab pengguna jasa merupakan salah satu penyebab. Beberapa contoh yaitu:
  - a) Kurang pemahaman tentang aturan dan prosedur BPJS terkait faskes, rujukan, walaupun sudah selalu disampaikan dan diberi penyuluhan. Sehingga petugas pelayanan harus memberi penjelasan berulang ulang. Jadi walaupun penanganan pasien bisa dilakukan dengan cepat, tetapi

waktu yang dibutuhkan untuk menjelaskan ini akan membuat waktu tunggu menjadi lama.

- b) Ketidak tertiban dalam membawa kartu pendaftaran yang sudah disampaikan bahwa wajib dibawa jika berobat lagi.. Sehingga petugas pendaftaran akan kesulitan untuk mencari data pasien dan file rekam medisnya.
- c) Kurang lengkapnya persyaratan yang harus dilengkapi pasien juga menjadi salah satu penyebab lamanya waktu tunggu.
- d) Pasien kurang paham bahwa ada beberapa penanganan medis yang tidak bisa langsung dilakukan dengan cepat, sehingga beranggapan bahwa prosesnya lama, padahal prosedurnya memang harus demikian.

## **2. Upaya peningkatan kinerja pelayanan prima karyawan**

Keberhasilan upaya-upaa yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja pelayanan prima karyawan dapat dilihat dari meningkatnya kinerja karyawan. Abdullah (2014) bahwa ada 3 indikator yang menandai peningkatan kinerja karyawan. Berdasar 3 indikator tersebut, peneliti menemukan beberapa poin, yaitu :

- a. Karyawan bekerja lebih efektif
  - 1) Kurangnya SDM mengakibatkan ada beberapa karyawan yang mendapat tugas secara rangkap, tidak hanya tugas pokoknya saja tetapi juga mendapatkan tugas tambahan lainnya.
  - 2) Apabila dipandang dari segi akreditasi, ada tiga pembagian tugas di Puskesmas, yaitu UKP (Upaya Kesehatan Perorangan), UKM (Upaya Kesehatan masyarakat), dan Administrasi. Dan rangkap tugas yang diberikan menyesuaikan dengan tugas pokoknya.

- 3) Puskesmas Playen II sudah mengusulkan penambahan SDM kepada Dinas Kesehatan kabupaten Gunungkidul dan kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan & Pelatihan Daerah. Tetapi pertimbangan anggaran, menjadi sulit direalisasikan, jika pun bisa maka pegawai non PNS, tenaga tidak tetap atau kontrak, atau THL.
- 4) Kondisi Gunungkidul berbeda dengan Kota dan Kabupaten lainnya di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, dimana di daerah daerah tersebut menjadi incaran pencari kerja. Lain halnya dengan kabupaten Gunungkidul yang sepi peminat, bahkan kadang menjadi pantangan untuk bekerja dengan penempatan Gunungkidul.
- 5) Adanya keterbatasan tersebut mau tidak mau memicu karyawan untuk bekerja lebih efektif. Dengan kreatifitas, maka SDM yang ada tersebut dimaksimalkan agar dapat terwujud kinerja pelayanan yang prima.

- b. Karyawan bekerja dengan menggunakan waktu yang lebih efisien
- 1) Rangkap tugas tambahan ataupun integrasi seperti posyandu, pusling, kunjungan lapangan, penyuluhan, dsb., maka masalah waktu ini betul betul dikelola dengan baik sehingga sangat efisien.
  - 2) Ketika ada karyawan yang menggunakan waktu bekerja dengan tidak efisien, nantinya bisa diketahui pada saat penyelesaian laporan. Jika melebihi batas waktu belum menyelesaikan dan menyerahkan laporan, maka bisa dianggap karyawan tersebut belum efisien dalam bekerja.
  - 3) Keterbatasan SDM ini kemudian menjadi suatu tantangan di tengah tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Dalam menjawab tantangan tersebut Puskesmas Playen II sudah membuktikan dengan didaptkannya Akreditasi tingkat madya.



- c. Karyawan makin menguasai metode dan teknik bekerja yang diinginkan organisasi (perusahaan)
- 1) Adanya rangkap tugas membuat karyawan mau tidak mau belajar banyak hal. Mereka semakin kaya dalam pengetahuan. Ketika tugas tugas yang rangkap tersebut dapat diselesaikan, maka dapat dipastikan bahwa karyawan telah menguasai metode dan teknik bekerja sesuai keinginan instansi, dalam hal ini Puskesmas Playen II.
  - 2) Dalam pantauan kinerja masing masing program yang dijalankan juga berjalan lancar.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Kualitas Pelayanan**

Parasuraman et al (1988) mengembangkan instrumen yang disebut SERVQUAL untuk menilai persepsi pelanggan tentang kualitas layanan dalam organisasi layanan . Ada lima dimensi SERVQUAL (tiga dimensi asli dan dua dimensi gabungan) menyarankan label berikut dan definisi ringkas untuk dimensi:

- a. Tangibles: Fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan personel
- 1) Bangunan, ketersediaan ruang, tata letak, merupakan kesan pertama yang dilihat oleh pengguna jasa. Sesuai dengan penelitian oleh Shostack (1977) dalam Antonacopoulou (2000) bahwa pemberian layanan dapat melibatkan beberapa barang fisik, semua layanan / produk menunjukkan beberapa kualitas yang nyata.
  - 2) Keberadaan peralatan yang memadai juga menunjang kinerja pelayanan di Puskesmas. Sarana prasarana penunjang pun juga sangat berpengaruh, misalnya listrik dan air yang berguna untuk menunjang fasilitas operasional peralatan kesehatan tersebut. Sesuai dengan penelitian, Barata (2004) bahwa dalam pelayanan prima, wujud kepedulian kepada pelanggan adalah memfasilitasi kemudahan dalam pemenuhan

kebutuhan sehingga dapat terwujud kepuasan dan loyalitas pelanggan.

- 3) Penampilan fisik petugas pelayanan juga memegang peran dalam kualitas pelayanan. Semuanya akan mempengaruhi dan membentuk keterkaitan yang mendukung terwujudnya kinerja pelayanan prima. Hal tersebut di atas sesuai dengan penelitian terdahulu Liao & Chuang (2004), yang menyimpulkan bahwa memiliki karyawan yang tepat, menegakkan iklim layanan yang positif, dan melibatkan karyawan dalam manajemen layanan masing-masing menambah peningkatan utilitas mental yang lain. Fakta bahwa ketiga sumber pengaruh ini secara simultan terkait dengan kinerja layanan menunjukkan bahwa mereka tidak hanya bertindak sebagai pengganti satu sama lain, tetapi berfungsi bersama untuk mencapai kinerja layanan karyawan yang prima.

- b. Reliability: Kemampuan untuk melakukan layanan yang dijanjikan dapat diandalkan dan akurat
- 1) Pelayanan yang handal dan akurat sangat erat kaitannya dengan kemampuan petugas pelayanan. Beberapa kondisi yang menghambat akan dapat dihadapi jika petugas mempunyai kemampuan yang kompeten. Sesuai dengan penelitian terdahulu Antonacopoulou & Kandampully (2000) yang menyimpulkan bahwa karakteristik penyediaan layanan meningkatkan pentingnya manusia dalam mendefinisikan dan menentukan kualitas layanan yang dialami oleh pelanggan.
  - 2) Dari hasil penilaian kinerja yang rutin, dapat diketahui jika ada penempatan tidak sesuai dengan kompetensinya, sehingga dapat dipindahkan ke bagian lain yang lebih sesuai. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu Coste & Tudor (2013), yang menyimpulkan informasi pengukuran kinerja

pelayanan digunakan dalam organisasi publik untuk peningkatan, pembelajaran, dan perubahan.

- 3) Penempatan karyawan yang terstruktur, sistematis, dan cermat, dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan prima seperti yang dijanjikan. Seperti penelitian terdahulu Johnston (2004), yang kesimpulannya adalah pelayanan prima bukan hanya pelayanan yang melebihi harapan, tetapi mengharuskan organisasi untuk melakukan apa yang mereka janjikan.

c. Responsiveness: Ketersediaan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat

- 1) Sebagai wujud ketersediaan dalam membantu pelanggan, pelayanan tidak hanya dilakukan di kantor Puskesmas Playen II, petugas pelayanan juga melakukan pelayanan di masyarakat dengan turun langsung ke lapangan dalam rangka melaksanakan program-program kesehatan. Sesuai dengan penelitian terdahulu Radford M. L. (2008),

yang menyimpulkan bahwa pelayanan prima dihadirkan untuk membangun hubungan positif dengan pelanggan.

- 2) Walaupun dengan keterbatasan SDM karyawan tetap bekerja semaksimal mungkin agar pelayanan tetap berjalan dengan cepat. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu Johnston (2004) yang menyimpulkan bahwa pelayanan memiliki empat elemen kunci: memberikan janji, memberikan sentuhan pribadi, bekerja ekstra, dan menyelesaikan masalah dengan baik.
- 3) Alternatif yang segera diambil adalah menggunakan teknologi untuk mensiasati keterbatasan SDM, yaitu dengan antrian online dan membuat website resmi agar survey juga dapat secara online. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dulu Perry & Buckwalter (2010), dengan kesimpulannya bahwa penggantian generasi Baby Boom akan, dengan sendirinya,

menciptakan permintaan layanan publik dan peluang yang belum ada sejak tahun 1970-an. Perubahan tersebut lebih sedikit hasil dari pertumbuhan karena mereka adalah pintu keluar dari massa petahana pekerjaan pindah ke tahap lain dari kehidupan mereka. Transisi inilah yang akan mengubah layanan publik. Pada penelitian terdahulu, Antonacopoulou & Kandampully (2000) juga menyimpulkan bahwa pelayanan prima dapat dibingkai sebagai sesuatu yang pada intinya menangkap proses transformasi dan nilai tambah yang diberlakukan ketika pembelajaran membentuk aspek sentral dari penyampaian layanan. Melalui pembelajaran, pelayanan prima menjadi proses transformasi yang memberikan nilai lebih besar kepada layanan dengan menemukan penggunaan baru dan kemungkinan-kemungkinan baru untuk menghasilkan kepuasan penggunaannya.

d. Assurance: Pengetahuan dan kesopanan karyawan dan kemampuan mereka untuk menginspirasi kepercayaan dan kepercayaan diri

1) Puskesmas Playen II selalu berusaha meningkatkan pengetahuan karyawan agar menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Hal ini membuat mereka sangat paham dan mengerti tugas tugasnya, dan melaksanakannya sesuai SOP (Standart Operasional Prosedure) yang berlaku. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu Singh (2000), yang menyimpulkan bahwa kontrol tugas adalah sumber daya yang kuat, dan manajer harus mencari metode kreatif untuk mengerahkan kekuatan yang kurang dimanfaatkan pada *frontline employes* pada organisasi jasa.

2) Pada penelitian Harel dan Tzafirir (1999) dalam Kassahun (2007) disampaikan bahwa pelatihan juga dapat mempengaruhi kinerja, yaitu dengan meningkatkan keterampilan dan kemampuan yang



relevan dengan tugas dan pengembangan karyawan. Untuk itu Dinas Kesehatan kabupaten Gunungkidul di tahun 2019 ini sudah menganggarkan sekitar 203 Karyawan untuk mengikuti pelatihan maupun diklat. Sesuai penelitian terdahulu Mosadeghrad (2013), dengan temuan bahwa dukungan pembuat kebijakan, ketika menyediakan sumber daya dan menetapkan aturan dan peraturan yang mendukung, sangat penting.

- 3) Sebagai BLUD, Puskesmas Playen II mempunyai wewenang pengelolaan anggaran sendiri, dan tetap menganggarkan biaya untuk pelatihan yang belum diadakan oleh Dinas Kesehatan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu Andrews et al (2009) bahwa sentralisasi tidak memiliki efek independen terhadap kinerja layanan, bahkan ketika mengontrol kinerja sebelumnya, belanja layanan, dan kendala eksternal.

- e. Empathy: Perhatian yang peduli dan individual yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya
- 1) Puskesmas Playen II mempunyai motto yaitu sopan, ikhlas, peduli dan tata nilai yaitu SABAR dijadikan pedoman dalam sikap melayani. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Radford (2008) yang menyatakan bahwa pelayanan prima menuntut kita untuk bersikap fleksibel daripada kaku, dan memperlakukan setiap pertemuan sebagai sesuatu yang unik, setiap pengguna individu sebagai manusia, bahkan ketika mereka (atau kita) mengalami hari yang buruk.
  - 2) Motto sopan, ikhlas, peduli tersebut sebagai tindak lanjut Puskesmas Playen II dari hasil survey kepuasan Puskesmas Playen II pada tahun 2017 agar pelayanan menjadi lebih baik lagi. Sesuai dengan penelitian terdahulu Nazir & Islam (2017) yang menyimpulkan pengaruh positif dari dukungan organisasi yang dirasakan pada kinerja

karyawan dan komitmen afektif. Selain itu, hubungan ini juga telah ditemukan dimediasi oleh keterlibatan karyawan.

- 3) Sebagai wujud kepedulian terhadap pengguna jasa, diselenggarakan survey indeks kepuasan secara rutin setiap enam bulan sekali. Hasilnya kemudian dibahas dan dicari solusinya. Dimaksudkan agar pengguna jasa dapat merasa puas dan nyaman dengan pelayanan yang diberikan. Sesuai dengan penelitian terdahulu Jääskeläinen et al (2014) yang mengungkapkan tiga ciri khas dari pengukuran kinerja layanan. *Pertama*, menekankan perlunya mempertimbangkan karakteristik konteks layanan yang berbeda. *Kedua*, pengukuran juga harus mencakup tindakan pelanggan selama operasi layanan serta dampak operasi layanan. *Ketiga*, pengukuran kinerja harus mencakup semua aktor yang berpartisipasi dalam operasi layanan.

4) Bagaimanapun juga, pengguna jasa yang paham akan kinerja pelayanan prima dan bersedia ikut serta mewujudkannya akan menjadi investasi tersendiri bagi penyedia jasa layanan. Pelayanan ini mengacu pada penyediaan layanan yang melebihi harapan pelanggan dan membuat pelanggan bahagia, dan kebahagiaan adalah ekspresi kepuasan yang sangat tinggi yang dihasilkan dari kinerja yang sangat baik (Oliver, 1997; Asif 2014). Seperti disimpulkan pada penelitian terdahulu Broderick (2007), bahwa pengembangan keselarasan peran internal dan pengelolaan kinerja peran yang cermat antar klien adalah investasi yang signifikan untuk layanan berbasis manusia.

### **1. Upaya peningkatan kinerja pelayanan prima karyawan**

Seperti disampaikan Abdullah (2014) bahwa ada 3 indikator yang menandai peningkatan kinerja karyawan, yaitu :

a. Karyawan bekerja lebih efektif

- 1) Kurangnya jumlah SDM membuat beberapa tugas dilakukan secara rangkap. Pada beberapa karyawan, selain tugas pokok mereka juga mempunyai tugas tambahan lainnya. Sesuai dengan penelitian terdahulu Awadh & Alyahya (2013), dengan kesimpulan bahwa komitmen karyawan dan efisiensi kelompok membantu dalam meningkatkan kinerja berdasarkan keberlanjutan organisasi.
- 2) Agar dapat bekerja efektif, maka jenis tugas tambahan tersebut disesuaikan dengan tugas pokoknya. Untuk itu karyawan Puskesmas Playen II berusaha memaksimalkan kinerja dalam keterbatasannya. Dengan bekerjasama agar pekerjaan menjadi lebih efektif. Pada akhirnya hal

tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu Matei et al (2015) bahwa hubungan antara kedua proses - kinerja dan tata kelola yang baik - , masing-masing berkontribusi secara spesifik terhadap pengembangan yang lain.

- b. Karyawan bekerja dengan menggunakan waktu yang lebih efisien
  - 1) Karena adanya rangkap tugas, waktu kerja harus betul betul dikelola dengan baik sehingga sangat efisien. Jika ada yang tidak menggunakan waktu dengan efisien maka dapat diketahui dari penyerahan laporan yang melebihi batas waktu. Coste & Tudor, (2013) mengatakan bahwa kinerja layanan dalam entitas sektor publik harus memberikan informasi berkualitas tinggi, cara mengalokasikan dana harus dengan cara yang transparan, penggunaan sumber daya yang efisien tanpa mengajukan pertanyaan tentang penggunaan sumber daya dan menghilangkan ketidakpercayaan

dalam kualitas layanan. Jadi walaupun dengan SDM yang terbatas, waktu kerja dapat diatur dengan efisien, dan kinerja pelayanan dapat berjalan baik.

2) Terbukti bahwa di akhir 2018 kemarin Puskesmas Playen II mendapatkan Akreditasi tingkat madya. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Kassahun (2007) yang menyimpulkan bahwa hubungan antara praktik manajemen dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya mungkin memiliki dampak signifikan pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Karyawan makin menguasai metode dan teknik bekerja yang diinginkan organisasi (perusahaan)

1) Keterbatasan membuat karyawan Puskesmas Playen II harus belajar banyak hal. Pengetahuan bertambah dikarenakan tugas bertambah. Ketika tugas tugas yang rangkap tersebut dapat diselesaikan, maka dapat dipastikan bahwa

karyawan telah menguasai metode dan teknik bekerja sesuai keinginan instansi, dalam hal ini Puskesmas Playen II. Menurut Riyanto (2016) dalam Riyanto et al (2017) bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh upaya, kemampuan dan situasi lingkungan. Pada akhirnya sesuai dengan penelitian terdahulu Boyne (2003) bahwa kinerja pelayanan publik tunduk pada pengaruh sistematis.

- 2) Dalam pantauan kinerja masing masing program yang dijalankan juga berjalan lancar. Sesuai penelitian terdahulu Crotts et all (2005) yang menyimpulkan bahwan penyelarasan organisasi dengan misi dapat menjadi kunci keberhasilan organisasi.