

ANALISIS KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN DI RSD Dr. R. SOEDARSONO KOTA PASURUAN**Hery Jotlely**

Program Studi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Kristen Indonesia Maluku

heryjotlely@yahoo.com

ABSTRACT

A performance analysis of human resources based on learning and growth has been carried out at RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan. The research objective was to analyze the performance of human resources based on learning and growth at RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan City. This research is cross sectional, with the population of this study are hospital leaders (director, head of field., Head of sub-division, head of subdivision, head of section and head of room), doctors, nurses, including administrative and financial officers, with sample for employees 95 people, leaders 18 people. The results showed that the leader of the RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan has made appropriate plans to improve performance in the perspective of learning and growth regarding the capabilities and empowerment of employees. Inpatient employees at RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan generally thought that the activities of training, workshops, seminars and education improvement were in accordance with their respective fields of work (91%) and education (85%). Inpatient performance at RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan in the perspective of learning and growth concerning employee empowerment, it was found that most of the employees had been given the confidence in: solving problems at work (54.7%), choosing the best way (52.6%), making decisions (58.96%) and exercising authority (57.9%).

Key words : Performance of Human Resources, Learning and Growth**ABSTRAK**

Telah dilakukan analisis kinerja sumber daya manusia berbasis pembelajaran dan pertumbuhan di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan. Tujuan Penelitian adalah menganalisis kinerja sumber daya manusia berbasis pembelajaran dan pertumbuhan di RSD Dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan. Penelitian ini adalah *Cross sectional*, dengan populasi penelitian ini adalah para pimpinan rumah sakit (direktur, kepala. bidang., kepala sub bidang., kepala sub bagian, kepala seksi dan kepala ruangan), dokter, perawat, termasuk petugas administrasi dan keuangan, dengan sampel untuk karyawan 95 orang, pimpinan 18 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pimpinan RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan telah membuat perencanaan yang sesuai untuk peningkatan kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyangkut kapabilitas dan pemberdayaan karyawan. Karyawan rawat inap di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan umumnya berpendapat bahwa kegiatan pelatihan, lokakarya, seminar dan peningkatan pendidikan telah sesuai dengan bidang tugasnya (91%) dan pendidikannya (85%). Kinerja rawat inap di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyangkut pemberdayaan karyawan, ditemukan bahwa sebagian karyawan besar telah diberikan kepercayaan dalam hal : menyelesaikan masalah di tempat pekerjaan (54,7%), memilih cara yang terbaik (52,6%), mengambil keputusan (58,96%) dan menjalankan wewenang (57,9%).

Kata Kunci : Kinerja SDM, Pembelajaran dan Pertumbuhan

PENDAHULUAN**Latar belakang**

Sebagai sarana untuk pelayanan jasa terutama pelayanan kesehatan di era globalisasi dan revolusi informasi saat ini, perkembangan pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh berbagai perubahan lingkungan dengan karakteristik yang berbeda dari era sebelumnya. Selain itu, di era pasar bebas dewasa ini dengan kecenderungan persaingan yang tinggi, rumah sakit harus mampu memberikan pelayanan yang bermutu sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pelanggan. Hal ini sangat diperlukan untuk menciptakan loyalitas pelanggan, mempertahankan pelanggan dan kemampuan untuk memperoleh pelanggan baru dan sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia di Rumah sakit tersebut.

Rumah Sakit Daerah Dr. R. Soedarsono Pasuruan merupakan rumah sakit umum milik Pemerintah Daerah Pasuruan yang dalam pelayanan kepada masyarakat memiliki pelayanan rawat jalan dan rawat inap. Rumah Sakit Daerah Dr. R. Soedarsono Pasuruan khususnya pelayanan pada Unit rawat inap, saat ini terus membenahi diri dalam meningkatkan mutu pelayanannya. Dari sisi sumber daya manusia dalam hal ini tenaga profesi, Rumah Sakit Daerah Dr. R. Soedarsono Pasuruan telah memiliki tenaga dokter spesialis sebanyak 17 orang yaitu Ahli Bedah Umum 2 orang, Internis 2 orang, Obsgyn 2 orang, Ahli anak 2 orang, Ahli THT 1 orang, Ahli Syaraf 1 Orang, Ahli paru 1 orang, Orthopedy 1 orang, Ahli Radiolog 1 orang, Ahli kulit dan kelamin 1 orang, Ahli Anestesi 1 orang, Ahli Patologi Klinik 1 orang, Ahli bedah mulut 1 orang. Dokter umum sebanyak 9 orang, dokter gigi 3 orang. Bidan 11 orang. Perawat dan perawat gigi berjumlah 100 orang, pembantu perawat 22 orang.

Sumber daya manusia yang optimal merupakan suatu upaya meningkatkan mutu pelayanan di Unit rawat inap Rumah Sakit Daerah Dr. R. Soedarsono Pasuruan sehingga dapat memenuhi harapan masyarakat, walaupun masih terdapat beberapa kendala dalam perkembangan pelayanannya.

Berdasarkan data dari 66 pasien yang digunakan pada survei awal, sebanyak 20 (30,30%) responden mengemukakan bahwa pelayanan di rawat inap sangat baik sedangkan 29 (43,95%) responden berpendapat bahwa pelayanan di rawat inap (pelayanan medis, keramahan petugas, pengontrolan dan penanganan pasien gawat serta pemeriksaan pasien pada hari libur) masih perlu ditingkatkan dan 10 (15,15%) responden menyatakan perlu peningkatan fasilitas medis dan non medis. Hal ini menggambarkan masih adanya

ketidakpuasan pasien (pelanggan eksternal) terhadap pelayanan di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan yang perlu ditindaklanjuti dengan upaya peningkatan kualitas pelayanan sesuai kebutuhan dan harapan pasien.

Di lain sisi, evaluasi terhadap proses pelayanan telah dilakukan Rumah Sakit Daerah Dr. R. Soedarsono Pasuruan untuk mengetahui kinerja rumah sakit secara keseluruhan dengan mengacu pada data tingkat efisiensi rumah sakit. selama 3 tahun terakhir, dari tahun 2001 sampai tahun 2003 BOR RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan masih relatif rendah dan belum mencapai standar normatif, yang mana berdasarkan laporan tahunan 2003 yaitu : tahun 2001 sebesar 47,6 %, tahun 2002 : 52,8 %, tahun dan 2003 sebesar 50,26 %. Selanjutnya dari data ini dapat dijelaskan juga bahwa BOR tahun 2003 menurun dari 52,8 % menjadi 50,26 %. Muninjaya (1999), menyatakan bahwa indikator untuk mengukur tingkat efisiensi rumah sakit, dalam hal ini pengelolaan rawat inap dikatakan efisien apabila : 1. *BOR (Bed Occupancy Rate)* di atas 70-85 % 2. *ALOS (Average Length of Stay)* antara 7-10 hari 3. *TOI (Turn Over Interval)* antara 1-3 hari 4. *BTO (Bed Turn Over)* 40-50 kali per satu TT/tahun

Dari data di atas dapat terlihat bahwa BOR pada ruangan pelayanan umumnya masih relatif rendah dan belum mencapai standar normatif yaitu pada ruangan penyakit dalam 52,40 %, bedah, 45, 44 %, anak, 41,87 %, obsgyn, 41, 87 % dan perinatologi 43,42 %, sedangkan pada ruangan paviliun BOR masih tetap tinggi 77,95 %, dengan demikian dapat dikatakan bahwa, pelanggan dari kelas menengah sudah mulai menaruh kepercayaan. Hal ini terlihat dengan turunnya BOR pada ruangan lainnya. Berdasarkan data tersebut dapat dijelaskan bahwa masalah penelitian yang terdapat di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan yaitu : BOR Rumah Sakit Daerah Dr. R. Soedarsono Pasuruan relatif masih rendah yaitu 50,26 % dan belum mencapai standar normatif (70-85 %).

Oleh karena itu peningkatan peran Sumber Daya manusia (SDM) akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja Rumah sakit. Menurut Rayadi (2012), Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Dengan dasar tersebut, maka penulis ingin menilai kinerja Sumber Daya Manusia di RSD Dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan berbasis pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan permasalahan yang ada. Disamping itu pula, dapat diketahui upaya-upaya apa yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja baik jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis kinerja sumber daya manusia

berbasis pembelajaran dan pertumbuhan serta mengetahui seberapa baik kualitas kinerja sumber daya manusia di RSD Dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan .

METODE

Rancangan Penelitian adalah observasi secara *cross sectional*, dimana pada pengumpulan informasi tahap pertama menggunakan angket dan wawancara. Populasi penelitian ini adalah jajaran pimpinan rumah sakit (Direktur, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang, Kepala sub bagian, Kepala seksi dan Kepala Ruangan). Karyawan (medis dan non medis) yaitu dokter, perawat, pada bagian rawat inap (Ruangan Paviliun, Penyakit Dalam, Bedah, Anak, Obsgyn, instalasi Gizi, Radiologi, Laboratorium dan farmasi termasuk petugas administrasi dan keuangan) di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan. Pengambilan sampel pada dilakukan secara *proportional stratified random sampling*, untuk populasi jajaran pimpinan dan karyawan rumah sakit dengan jumlah populasi sebanyak 18 orang dan 95 orang karyawan sebagai sampel. Penelitian ini dilakukan Maret 2005 sampai dengan 01 Juni 2005. Prosedur kerja secara umum yaitu mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu kemampuan organisasi (rumah sakit) untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia, yaitu kapabilitas karyawan dan pemberdayaan karyawan. Dari hasil di atas selanjutnya dibuat rekomendasi dalam upaya peningkatan pelayanan kesehatan di rumah sakit melalui *Focus Group Discusion* (FGD).

HASIL

Kapabilitas Karyawan Berbasis Pembelajaran dan Pertumbuhan

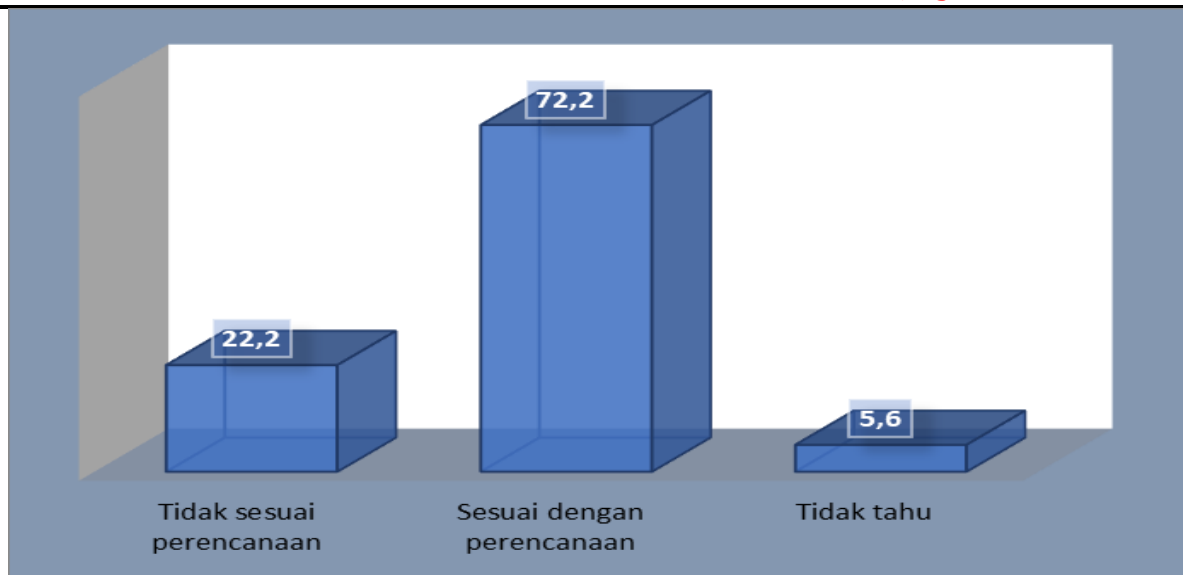
Kapabilitas karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan kemampuannya untuk organisasi. Pengukuran terhadap kapabilitas karyawan terdiri dari perencanaan dan implementasi pelatihan karyawan (jenis dan kebutuhan pelatihan), peningkatan pendidikan karyawan, dan kesesuaian pendidikan dan latihan terhadap bidang tugas karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan dapat diketahui tentang ada tidaknya perencanaan untuk pelatihan, seminar dan lokakarya untuk pimpinan dan karyawan di rumah sakit. Hal ini dapat dijelaskan sebagai bahwa sebagian besar responden dalam hal ini jajaran pimpinan rumah sakit sebanyak 18 orang, 15 orang (83,3%) menyatakan ada perencanaan untuk pelatihan, seminar dan lokakarya untuk pimpinan dan karyawan rawat inap di RSD Dr. R. Soedarsono.

Sedangkan 3 orang (16,7%) menyatakan tidak ada perencanaan untuk pelatihan, seminar dan lokakarya untuk pimpinan dan karyawan rawat inap di RSD Dr. R. Soedarsono.

Jenis pelatihan, seminar dan lokakarya yang dibutuhkan pimpinan dan karyawan antara lain: (1) Bentuk pengendalian infeksi RS dan seminar medikolegal bagi tenaga medis, (2) Bentuk pengendalian infeksi RS, medikolegal bagi tenaga rumah sakit, standar keperawatan, dan asuhan keperawatan, (3) Bentuk standarisasi keperawatan, pendokumentasian keperawatan, penanganan gawat darurat, manajemen praktek perawatan professional, (4) Bentuk terhadap: standarisasi keperawatan, pendokumentasian asuhan keperawatan, penyusunan SOP, etika dan kode etik keperawatan, (5) Diklat untuk menunjang masa depan rumah sakit dan diklat kepemimpinan, (6) Farmasi klinik, farmakologi dan terapi, dan manajemen farmasi, (7) Manajemen kepemimpinan, pengembangan diri, pelayanan prima berjenjang, dan meningkatkan profesi berkala, (8) Manajemen IPS secara berkesinambungan, petugas kesehatan lingkungan, peningkatan petugas elektro medik, dan persiapan petugas Keselamatan dan kesehatan Kerja (K3) yang selama ini baru sekali, (9) Pelatihan pelayanan prima, (10) Pelatihan pelayanan prima, dan Bentuk keperawatan, (11) Pelatihan pelayanan prima, pelatihan pencegahan infeksi nosokomial. Berdasarkan jenis kebutuhan tersebut terlihat bahwa umumnya jenis pelatihan, lokakarya dan seminar yang dibutuhkan berhubungan dengan pengembangan bidang tugas dan pelayanan di rumah sakit.

Pendapat responden yaitu jajaran pimpinan rumah sakit tentang kesesuaian pelatihan dengan perencanaan di rumah sakit disajikan pada Gambar 1.



Berdasarkan gambar.1 dapat diketahui bahwa sebanyak 13 orang (72,2%) menyatakan jenis pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan di rumah sakit. Sedangkan yang berpendapat tidak sesuai antara pelatihan dan perencanaan sebanyak 4 orang (22,2%).

Selanjutnya pendapat responden dalam hal ini jajaran pimpinan rumah sakit sebanyak 18 orang tentang tingkat kesesuaian seminar dan lokakarya dengan perencanaan di rumah sakit dijelaskan pada tabel 1. sebagai berikut:

Tabel 1. Pendapat Responden Pimpinan Tentang Tingkat Kesesuaian Seminar dan Lokakarya Dengan Perencanaan di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan

No	Tingkat Kesesuaian seminar dan lokakarya dengan perencanaan rumah sakit	(n)	(%)
1	Tidak sesuai perencanaan	4	22,2
2	Sesuai dengan perencanaan	12	66,7
3	Tidak tahu	2	11,1
Jumlah		18	100.0

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa sebanyak 12 responden (66,7%) menyatakan pelaksanaan seminar dan lokakarya sesuai dengan perencanaan di rumah sakit. Pendapat responden, tentang ada tidaknya perencanaan peningkatan pendidikan untuk pimpinan dan karyawan diketahui bahwa 14 responden (77,8%) menyatakan telah ada perencanaan Rumah

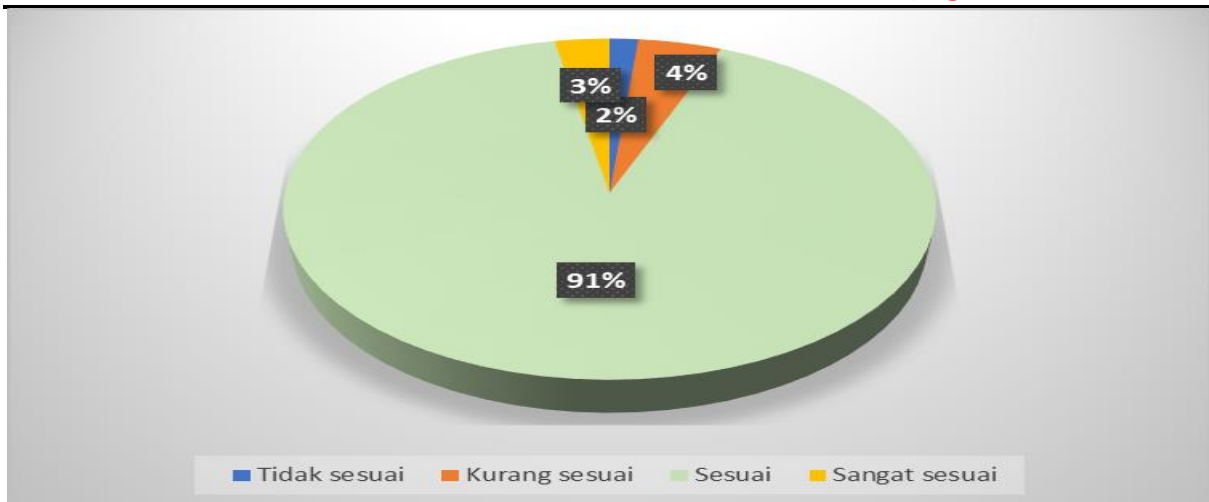
Sakit. Selanjutnya pendapat responden yaitu jajaran pimpinan sebanyak 18 orang tentang kesesuaian pendidikan dan pelatihan dengan perencanaan rumah sakit disajikan pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Pendapat Responden Pimpinan Tentang Kesesuaian Pendidikan dan Pelatihan Dengan Perencanaan Rumah Sakit di RSD Dr. R. Soedaersono Pasuruan

No	Kesesuaian Pendidikan dan Pelatihan	(n)	(%)
1	Kesesuaian pendidikan yang diikuti dengan perencanaan rumah sakit		
	a. Tidak sesuai	-	-
	b. Kurang sesuai	2	11,1
	c. Sesuai	14	77,8
	d. Sangat sesuai	2	11,1
	Jumlah Responden	18	100,0
2	Kesesuaian pelatihan yang diikuti dengan perencanaan rumah sakit		
	a. Tidak sesuai	1	5,6
	b. Kurang sesuai	1	5,6
	c. Sesuai	13	72,2
	d. Sangat sesuai	3	16,7
	Jumlah Responden	18	100,0

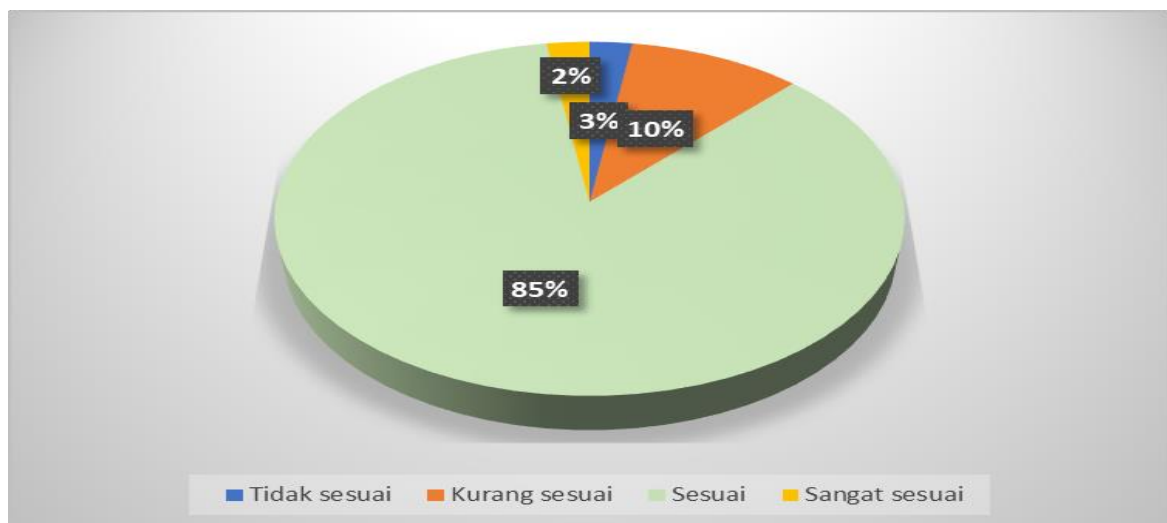
Tabel 2, memberikan gambaran bahwa sebanyak 16 orang (88,9%) menyatakan sangat sesuai dan sesuai antara tingkat pendidikan yang diikuti dengan perencanaan rumah sakit. Selanjutnya pendapat tentang kesesuaian antara tingkat pelatihan yang diikuti dengan perencanaan rumah sakit terdapat 16 orang (88,9%) menyatakan sangat sesuai dan sesuai antara tingkat pelatihan yang diikuti dengan perencanaan rumah sakit..

Analisis dari pendapat responden karyawan sebanyak 95 orang tentang tingkat kesesuaian pelatihan dengan bidang tugas yang menjadi tanggung jawab karyawan, terlihat bahwa 91% responden menyatakan pelatihan yang diikuti sesuai dengan bidang tugasnya (Gambar 2).



Gambar 2. Pendapat responden karyawan tentang kesesuaian pelatihan dan bidang tugasnya

Begitu juga pendapat responden karyawan tentang kesesuaian pendidikan yang pernah diikuti diketahui bahwa terdapat 35 responden (85%) menyatakan pendidikan yang diikuti sesuai dengan pekerjaan mereka (Gambar 3)



Gambar 3. Pendapat responden karyawan tentang kesesuaian pendidikan yang pernah diikuti

Pemberdayaan Karyawan

Pengukuran terhadap pemberdayaan karyawan terdiri dari kesempatan yang diberikan pimpinan kepada karyawan untuk memberikan saran dan kritik, kesempatan untuk memilih cara yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan, kepercayaan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan, dan kesempatan untuk

menjalankan wewenang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pimpinan. Hal tersebut dijelaskan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Pendapat Responden Pimpinan dan Karyawan Tentang Bentuk Pemberdayaan Karyawan di RSD Dr. R. Soedaersono Pasuruan

No	Bentuk pemberdayaan karyawan	Pendapat responden			
		Pimpinan		Karyawan	
		(n)	%	(n)	%
1	Kesempatan menyelesaikan masalah di tempat pekerjaan untuk memberikan saran dan kritik				
	a. Tidak ada kesempatan	-	-	11	11,6
	b. Kurang diberikan kesempatan	1	5,6	25	26,3
	c. Ada kesempatan	5	27,8	52	54,7
	d. Selalu diberikan kesempatan	12	66,7	7	7,4
	Jumlah Responden	18	100,0	95	100,0
2	Kesempatan untuk memilih cara yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan				
	a. Tidak ada kesempatan	-	-	4	4,2
	b. Kurang diberikan kesempatan	-	-	32	33,7
	c. Ada kesempatan	9	50,0	50	52,6
	d. Selalu diberikan kesempatan	9	50,0	9	9,5
	Jumlah Responden	18	100,0	95	100,0
3	Kepercayaan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan				
	a. Tidak ada kesempatan	-	-	10	10,5
	b. Kurang diberikan kesempatan	1	5,6	21	22,1
	c. Ada kesempatan	10	55,6	56	58,9
	d. Selalu diberikan kesempatan	7	38,9	8	8,4
	Jumlah Responden	18	100,0	95	100,0
4	Kesempatan untuk menjalankan wewenang sesuai dengan tanggung jawab di rumah sakit				
	a. Tidak ada kesempatan	-	-	6	6,3
	b. Kurang diberikan kesempatan	-	-	25	26,3
	c. Ada kesempatan	8	44,4	55	57,9
	d. Selalu diberikan kesempatan	10	55,6	9	9,5

No	Bentuk pemberdayaan karyawan	Pendapat responden			
		Pimpinan		Karyawan	
		(n)	%	(n)	%
	Jumlah Responden	18	100,0	95	100,0

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui bahwa pendapat responden dalam hal ini jajaran pimpinan sebanyak 18 orang, terdapat sebanyak 17 orang (94,5%) menyatakan selalu memberikan kesempatan dan ada kesempatan bagi karyawan untuk menyelesaikan masalah di tempat pekerjaan dengan memberikan saran dan kritik. Selanjutnya bentuk pemberdayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan, dari 95 responden (karyawan rumah sakit) menyatakan selalu dan ada kesempatan menyelesaikan masalah di tempat pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan untuk memberikan saran dan kritik, masing-masing sebanyak 59 orang (62,1%). Mengenai kesempatan untuk memilih cara yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan umumnya responden pimpinan menyatakan selalu dan ada memberikan kesempatan untuk memilih cara yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu masing-masing sebanyak 9 responden (50,0%). Begitu juga responden karyawan umumnya menyatakan selalu dan ada kesempatan untuk memilih cara yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan sebanyak 59 orang (62,1%).

Selanjutnya pendapat pimpinan tentang kepercayaan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan diketahui bahwa sebanyak 17 orang (94,5%) responden pimpinan menyatakan selalu dan ada kepercayaan untuk bagi karyawan mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini menurut pendapat karyawan bahwa selalu dan ada kepercayaan yang diberikan untuk oleh pimpinan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing yaitu sebanyak 64 orang (67,3%).

Pendapat responden pimpinan tentang kesempatan untuk menjalankan wewenang sesuai dengan tanggung jawab di rumah sakit, terdapat sebanyak 18 orang pimpinan (100%) menyatakan selalu dan ada kesempatan untuk menjalankan wewenang sesuai dengan tanggung jawab di rumah sakit. Begitu juga pendapat responden karyawan, bahwa selalu dan ada kesempatan untuk menjalankan wewenang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pimpinan, yaitu sebanyak masing-masing 64 orang (67,4%) sedangkan masih

terdapat 31 orang (32,6%) menyatakan tidak diberikan kesempatan dan kurang diberikan untuk menjalankan wewenang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pimpinan.

Hasil Focus Group Discussin (FGD) dan rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian, isu strategis dan hasil FGD maka dibuat rekomendasi upaya peningkatan kepuasan pelanggan melalui kinerja sumber daya manusia di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan sebagai berikut:

- (1) Mewujudkan kapabilitas karyawan dengan kinerja tinggi dalam proses pelayanan melalui : a) Merencanakan kegiatan seminar, pelatihan, lokakarya serta melibatkan para karyawan dalam kegiatan tersebut . b) Memprioritaskan peningkatan pendidikan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pendidikan. c) Mengusulkan anggaran seminar, pelatihan, lokakarya serta pendidikan ke Pemda dan membicarakan realisasinya
- (2) Mewujudkan upaya pemberdayaan karyawan dengan mengadakan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang *job description* dan wewenangnya dalam memecahkan masalah di tempat kerja.

PEMBAHASAN

Kapabilitas Karyawan Berbasis Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil penelitian di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan dapat diketahui bahwa responden dalam hal ini jajaran pimpinan rumah sakit (83,3%) menyatakan rumah sakit telah memiliki perencanaan untuk pelatihan, seminar dan lokakarya untuk pimpinan dan karyawan. Begitu juga responden pimpinan (72,2%) menyatakan jenis pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan di rumah sakit. Hal ini sesuai dengan pendapat Yuwono, Sukarno dan Ichsan, (2003), menjelaskan bahwa salah satu tolok ukur dalam perpektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kapabilitas karyawan. Kapabilitas karyawan (*employee capabilities*) yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan kemampuannya untuk organisasi. Kemampuan karyawan dalam suatu organisasi pelayanan seperti rumah sakit sangat bergantung pada perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya yang dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini juga sesuai dengan pendapat responden karyawan, dimana sebagian besar karyawan (88,9%) menyatakan bahwa perencanaan rumah sakit sangat sesuai dan sesuai dengan tingkat pendidikan yang diikuti. Begitu juga terdapat kesesuaian antara tingkat pelatihan yang diikuti dengan perencanaan rumah sakit (88,9%) menyatakan sangat sesuai dan sesuai antara tingkat pelatihan yang diikuti dengan perencanaan rumah sakit. mengacu pada pendapat Gaspersz, (2002) yang menjelaskan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kemampuan suatu organisasi pemerintah termasuk rumah sakit meningkatkan dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang berkaitan secara langsung dengan kemampuan karyawan (sumber daya manusia) untuk memenuhi permintaan masyarakat.

Analisis tentang keikutsertaan karyawan dalam pelatihan, seminar dan lokakarya selama bekerja di rumah sakit, diketahui bahwa, sebanyak 70,5% karyawan menyatakan pernah mengikuti pelatihan, seminar dan lokakarya selama bekerja di RSD Dr. R. Soedarsono. Responden yang telah mengikuti pelatihan, seminar dan lokakarya sebanyak 66,3% menyatakan sangat sesuai dan sesuai dengan bidang tugas yang selama ini menjadi tanggung jawabnya di rumah sakit.

Hal ini sesuai dengan pendapat Gerson, (2004) bahwa, mutu pelayanan sangat tergantung pada orang yang memberikannya. Jika ingin agar bisnis dipandang baik dan menjadi persyaratan keberhasilan dalam lingkungan bisnis saat ini maka harus dapat mengangkat staf yang baik. Mereka harus dilatih untuk bisa memberikan pelayanan yang prima dan melakukan pekerjaan secara benar sejak awal. Latih mereka untuk bidang pekerjaan mereka dan juga bidang yang lain serta berikan dan berdayakan untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan yang benar untuk memuaskan pelanggan. Begitu juga Rayadi (2012) mengemukakan bahwa peran Sumber Daya Manusia (SDM) juga sangat membantu dalam kinerja sebuah perusahaan. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan dalam organisasi, baik dalam kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi itu sendiri

Pemberdayaan Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa responden dalam hal ini jajaran pimpinan (94,5%) menyatakan selalu diberikan kesempatan dan ada kesempatan untuk menyelesaikan masalah di tempat pekerjaan dengan memberikan saran dan kritik. Seluruh responden pimpinan menyatakan selalu dan ada diberikan kesempatan untuk memilih cara

yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan. Selanjutnya pendapat tentang kepercayaan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan sebanyak (94,5%) menyatakan selalu dan ada kepercayaan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan. Seluruh responden mendapat kesempatan untuk menjalankan wewenang sesuai dengan tanggung jawab di rumah sakit. Hal tersebut berarti bahwa bentuk pemberdayaan di rumah sakit sudah berjalan dengan baik, hanya yang perlu diperhatikan adalah proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para karyawan.

Hasil penelitian ini mengacu pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam hal ini pemberdayaan karyawan penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Kaplan dan Norton, (1996) mengemukakan bahwa, meskipun karyawan telah memiliki ketrampilan dan dilengkapi dengan akses informasi yang luas, hal itu tidak akan memberikan kontribusi bagi perusahaan jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak atau tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan. Justru itu kesempatan harus diberikan pimpinan kepada karyawan untuk merasa bertanggung jawab dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Dari data penelitian terlihat bahwa bentuk pemberdayaan yang diberikan pimpinan kepada karyawan rumah sakit dimana sebanyak 62,1% responden karyawan menyatakan selalu dan ada kesempatan menyelesaikan masalah di tempat pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan untuk memberikan saran dan kritik. Walaupun demikian masih terdapat 37,9% karyawan menyatakan tidak dan kurang ada kesempatan untuk menyelesaikan masalah di tempat pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan untuk memberikan saran dan kritik.

Hal ini harus mendapat perhatian dari pihak pimpinan rumah sakit artinya pihak pimpinan harus memberikan kontribusi bagi karyawan jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak atau tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan dan berpengaruh pada kinerjanya (Yuwono, Sukarno dan Ichsan, 2003). Seperti yang dikemukakan Ariana dan Riana, (2013), bahwa Kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi perusahaan, apabila kinerja yang ditampilkan karyawan rendah maka akan mengakibatkan perusahaan dalam mencapai tujuan menjadi terhambat.

Begitu juga dengan kesempatan untuk memilih cara yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan umumnya responden karyawan (62,1%) telah dan selalu diberikan kesempatan melakukan hal tersebut. Selanjutnya pendapat

karyawan tentang selalu ada kepercayaan yang diberikan untuk mengambil keputusan dalam melaksanakan pekerjaan (67,3%), selalu dan ada kesempatan untuk menjalankan wewenang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan pimpinan (67,4%). Dengan berdasarkan hasil tersebut di atas, maka pihak pimpinan rumah sakit harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menjalankan wewenang sesuai dengan tanggung jawabnya.

Peningkatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terutama di rumah sakit akan sangat mempengaruhi produktivitas kerjanya dalam proses pelayanan. Seperti yang dikemukakan Gaspersz (2002), bahwa pembelajaran dan pertumbuhan akan memberikan nilai kepada karyawan dan organisasi dengan mengembangkan ketrampilan strategik dan meningkatkan produktivitas karyawan dalam proses pelayanannya. Kuo et al. (2010) menyatakan pemberdayaan merupakan cara untuk mendorong dan meningkatkan pengambilan keputusan karyawan di tingkat bawah yang dapat memperkaya pengalaman kerja karyawan.

Berdasarkan hasil *focus group discussion* (FGD) tentang upaya perbaikan yang dapat dilakukan adalah memprioritaskan kegiatan seminar, pelatihan, lokakarya dan pendidikan. Disamping itu juga rumah sakit akan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk mengikuti kegiatan seminar, pelatihan, lokakarya dan pendidikan dengan memberikan surat ijin pendidikan, mengusulkan anggaran seminar, pelatihan, lokakarya dan pendidikan ke Pemda. selain itu akan dilakukan kegiatan untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap *job description*. Kanter menemukan teori bahwa lingkungan kerja yang menyediakan akses informasi, sumber, dukungan, dan kesempatan untuk belajar dan berkembang, juga pemberdayaan kekuatan formal dan informal merupakan suatu pemberdayaan (Laschinger, 1996; Stewart, McNulty, Griffin, & Fitzpatrick, 2010).

KESIMPULAN

1. Pimpinan RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan telah membuat perencanaan yang sesuai untuk peningkatan kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyangkut kapabilitas dan pemberdayaan karyawan.
2. Karyawan rawat inap di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan umumnya berpendapat bahwa kegiatan pelatihan, lokakarya, seminar dan peningkatan pendidikan telah sesuai dengan bidang tugasnya (91%) dan pendidikannya (85%)

3. Kinerja rawat inap di RSD Dr. R. Soedarsono Pasuruan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyangkut pemberdayaan karyawan, ditemukan bahwa sebagian karyawan telah diberikan kepercayaan dalam hal : menyelesaikan masalah di tempat pekerjaan (54,7%), memilih cara yang terbaik (52,6%), mengambil keputusan (58,96%) dan menjalankan wewenang (57,9%).

REFERENSI

1. Ariana, T. & Riana, 2013. "Pengaruh kepemimpinan, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Cendana Resort dan Spa Ubud, Gianyar." E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, Vol.2, No.1, Hal.121-136
2. Gaspersz V, 2002. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah. Jakarta Gramedia Pustaka Utama.
3. Gerson.R F, 2004. Mengukur Kepuasan Pelanggan. Cetakan ke 3, Victory Jaya abadi, Jakarta Pusat
4. Harber B.W, 2000. Working Together for success, The Balanced Scorecard solution at Pell memorial Hospital. Review Atikel. Akses: 20-11-2004.
5. Hidayat, 2000. Balanced Scoecard : Konsep, Manfaat, Aplikasi. <http://www.aoklah.combalancedScoreCard2.htm>. Akses: 15-01-2005.
6. Kaplan S.R, Norton PD, 2000. Menerapkan strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard. Alih Bahasa. Peter R, dkk, Jakarta, Erlangga.
7. Kuo, T.H., L.A. ho, C. lin, and K.K. lai. 2010. Employee Empowerment In A Technology Advanced Work Environment. Industrial Management & Data Systems, 110 (1): 24-42.
8. Laschinger, 1996; Laschinger, H.K.S. (1996). A theoretical approach to studying work pemberdayaan in nursing: A review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. Nursing Administration Quarterly Journal, 20 (2), 25-41
9. Ramdhan, D. 2015. Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan Psikologis terhadap Komitmen Organisasi dan Implikasinya Kinerja Pegawai. Kontigensi, 3 (2): 117-128

10. Rayadi, 2 Juni 2012, “Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan Di Kalbar”. Jurnal EKSOS, Vol.8, No.2, Hal.114-119
11. Stewart, J.G., McNulty, R., Griffin, M.T.Q., & Fitzpatrick, J.J. (2010). Psychological empowerment & structural empowerment among nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 22 (1), 27–34.
12. Yuwono S, Sukarno E, Ichsan M, 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.