

## **MOTIVASI PEGAWAI TERHADAP PELAYANAN PUBLIK DI RUMAH SAKIT UMUM KABUPATEN SAMPANG**

**David Kasidi  
Sudarjo**

[dvdkasidi77@gmail.com](mailto:dvdkasidi77@gmail.com).

Stisospol Waskita Dharma Malang  
([sudarjokusumo@gmail.com](mailto:sudarjokusumo@gmail.com))  
STIE Indonesia Malang

### **Abstrak**

Permasalahan motivasi pelayanan publik dalam pelaksanaan pelayanan oleh birokrasi (PNS) sangatlah penting dipahami dan diperhatikan karena ia sangat menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan tugas seorang pegawai. Sering kali sebagian besar PNS tidak mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Apa yang kemudian menyebabkan motivasi pelayanan publik PNS cenderung buruk. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang Motivasi Pegawai terhadap Pelayanan Publik di Rumah Sakit Umum Sampang. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui peran organisasi dalam menumbuhkembangkan motivasi pelayanan publik di Rumah Sakit Umum Sampang. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif, unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai DTRB kota Makassar. Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data melalui wawancara dan observasi untuk mengetahui motivasi pelayanan publik di Rumah Sakit Umum Sampang. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi Pelayanan Publik di Rumah Sakit Umum Sampang diukur berdasarkan empat dimesi Perry masih kurang baik. Oleh karena itu perlu peran organisasi untuk menumbuhkembangkan motivasi pelayanan publik beberapa diantaranya pemberian reward dan punishment kepada pegawai, pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka, pegawai diberikan sarana dan prasarana untuk menunjang pekerjaan, menetapkan SOP dalam setiap program, dan pimpinan perlu memperbesar peluang promosi.

Kata Kunci: Motivasi Pelayanan Publik, Rumah Sakit Umum Sampang, Kualitatif

### **Abstract**

The problem of public service motivation in the implementation of services by the bureaucracy (PNS) is very important to understand and pay attention to because it greatly determines the success in carrying out the duties of an employee. Often most civil servants are unable to provide excellent service to the community. What then causes the motivation of public service civil servants tends to be bad. Therefore, the authors are interested in further researching Employee Motivation for Public Services at Sampang General Hospital. The purpose of this study was to determine the role of the organization in developing public service motivation at Sampang General Hospital. The research approach used is qualitative, the unit of analysis in this study is the Makassar city DTRB employee. This research was conducted with a qualitative descriptive method. The technique used in collecting data through interviews and observation is to determine the motivation for public service at the Sampang General Hospital. The results showed that

motivation for public service at the Sampang General Hospital, measured based on the four dimensions of Perry, was still not good. Therefore, it is necessary for the role of the organization to develop motivation for public service, some of which include giving rewards and punishments to employees, employees are encouraged to express conflict and criticism openly, employees are given facilities and infrastructure to support work, establish SOPs in each program, and leaders need to enlarge promotion opportunity.

Keywords: Public Service Motivation, Sampang General Hospital, Qualitative

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat dalam produksi tetapi memiliki peran penting dalam kegiatan produksi suatu organisasi. Kedudukan SDM saat ini bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas organisasi. SDM memiliki andil besar dalam menentukan maju atau berkembangnya suatu organisasi. Oleh karena itu, kemajuan suatu organisasi ditentukan pula bagaimana kualitas dan kapabilitas SDM di dalamnya. Organisasi yang dimaksud tidak terkecuali organisasi pemerintahan. Baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah sama-sama memerlukan SDM yang berkualitas dan memiliki kapabilitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan memajukan daerahnya dengan meningkatkan daya saing daerah. Dengan demikian organisasi pemerintahan berusaha untuk merekrut SDM yang berkualitas yang kemudian akan bekerja di pemerintahan untuk

mengemban tugas melayani masyarakat. Tidak bisa dipungkiri salah satu pekerjaan yang menjadi sasaran dan dan paling diminati oleh sebagian besar masyarakat kita adalah pekerjaan sebagai PNS. Namun pekerjaan sebagai PNS bukanlah pekerjaan yang ringan untuk diemban. Ia merupakan pekerjaan yang penuh tantangan, tugas yang penuh tanggungjawab kepada masyarakat dan negara, serta tidak bisa dilakukan dengan setengah hati. Pemerintah Kabupaten Sampang semakin dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Kondisi Rendah dan buruknya kualitas pelayanan publik di Indonesia juga dikemukakan oleh Miftah Thoha (2006) bahwa para pemimpin atau birokrat di Indonesia lebih menyenangi kekuasaan daripada melayani dan memperhatikan kepentingan rakyatnya. Masalah yang sering muncul adalah sikap aparatur yang kurang memiliki komitmen terhadap pelayanan kepada masyarakat dan lebih mementingkan pelayanan kepada atasan yang mungkin saja berbeda dengan kebutuhan masyarakat. Permasalahan motivasi pelayanan publik dalam pelaksanaan pelayanan oleh birokrasi (PNS) sangatlah penting dipahami dan diperhatikan karena ia sangat menentukan keberhasilan dalam pelaksanaan tugas seorang pegawai. Motivasi dalam pekerjaan pelayanan pegawai publik ini telah

sering menjadi perhatian banyak peneliti karena ia berhubungan sangat erat dengan prestasi kerja seseorang atau organisasi dalam mencapai berbagai tujuannya. Konsep motivasi pelayanan publik diungkapkan oleh Jamse L. Perry. Konsep motivasi secara umum merujuk kepada kekuatan yang memberi dorongan, mengarahkan, dan mengekalkan tingkah laku seseorang individu (Perry, James L., and Porter, Lyman W 1982). Teori ini didasarkan pada pendapat bahwa terdapat orang-orang yang tertarik dan termotivasi untuk bekerja di sektor publik.

### **Motivasi**

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuan, orang merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi maka salah satu hal yang perlu dilakukan manajer adalah memberikan daya pendorong yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku para pegawai agar bersedia bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Daya pendorong tersebut disebut sebagai motivasi. Motivasi juga merupakan subyek yang membingungkan, karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari perilaku orang yang tampak dan bisa diamati langsung. Dalam melakukan suatu pekerjaan setiap karyawan membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat atau kegairahan dalam bekerja. Ada dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari faktor luar karyawan. Setiap karyawan memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan oleh perusahaan dimana ia bekerja dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang

hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri. Motivasi mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan tertentu.

Peterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena : a) *The Desire to Live*, keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang; manusia bekerja untuk dapat makan dan untuk dapat melanjutkan hidupnya; b) *The Desire for Possession*, keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja; c) *The Desire for Power*, Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki; mendorong orang mau bekerja; dan d) *The Desire for Recognition*, Keninginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja. Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya karena bekerja, maka seseorang pemimpin akan mudah memotivasi bawahannya.

### **Konsep Pelayanan**

Dalam Moenir (2008 17) Untuk memenuhi kebutuhan hidupnya manusia berusaha, baik melalui aktivitas sendiri, maupun secara tidak langsung melalui aktivitas orang lain. Aktivitas adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindera dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang maupun jasa. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung inilah yang dinamakan pelayanan. Disini pengertian

proses terbatas dalam kegiatan manajemen dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Secara kodrati manusia dalam rangka mempertahankan hidupnya sangat memerlukan pelayanan baik dari diri sendiri melalui karya orang lain. Layanan yang diperlukan manusia pada dasarnya ada dua jenis, yaitu layanan fisik yang sifatnya pribadi sebagai manusia dan layanan administratif yang diberikan oleh orang lain selaku anggota organisasi (organisasi massa atau organisasi Negara). Pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar baik dalam hal waktu yang diperlukan maupun hasilnya. Dengan adanya standar manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pelayanan, agar supaya hasil akhir memuaskan pada pihak-pihak yang mendapatkan layanan.

### **Pelayanan Publik**

Pelayanan publik diartikan sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Menurut Kurniawan (Lijan Poltak Sinambela 2006:5) menjelaskan tentang arti pelayanan publik. Pelayanan publik adalah pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Selanjutnya menurut Kepmenpan No.63/Kep/M.Pan/7/2003 publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima

pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan demikian pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara Negara. Menurut Lijan Poltak Sinambela dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju dan kompetisi global yang sangat ketat, organisasi yang bisa merebut konsumen potensial hanyalah organisasi yang mampu memberikan pelayanan berkualitas. Demikian pula lembaga pemerintah semakin dituntut untuk menciptakan kualitas pelayanan yang dapat mendorong dan meningkatkan kegiatan ekonomi. Oleh karena itu, pelayanan aparatur harus lebih proaktif dalam mencermati paradigma baru global agar pelayanannya mempunyai daya saing yang tinggi dalam berbagai aktivitas publik. Untuk itu birokrasi seharusnya menjadi *center of excellence*, pusat keunggulan pemerintahan.

### **Pembahasan**

Untuk dimensi pertama peneliti melihat ketertarikan yang ditunjukkan oleh pegawai akan proses politik dalam pembuatan kebijakan masih sangat kurang. Peneliti melihat bahwa sangat penting bagi pimpinan untuk menyosialisasikan dan mengedukasi setiap kebijakan publik yang ada, khususnya beberapa kebijakan kota makassar yang berkaitan dengan instansi tempat mereka bekerja. Ketika pegawai paham dengan setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan. Dengan semakin baik dan intensif pola komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan pegawai, diharapkan mampu meningkatkan kompetensi pegawai melalui pemahaman yang komprehensif tentang implementasi dan evaluasi kebijakan. Demikian

pentingnya pegawai dapat mendukung kebijakan yang dikeluarkan sehingga juga akan mendorong pegawai untuk paham dengan setiap program yang ditetapkan sebagai wujud dari kebijakan tersebut. Perlunya pegawai untuk disosialisasikan mengenai program-program tersebut sebelum program-program tersebut ditetapkan tidak hanya sampai pada tataran kepala bidang dan juga kepala seksi, tapi juga kepada seluruh pegawai. Dengan begitu pegawai dapat memberikan masukan-masukan yang berkenaan dengan program tersebut, sehingga pegawai juga akan merasa lebih dilibatkan tidak hanya sebagai pelaksana setelah program sudah ditetapkan, tapi mereka lebih memahami seperti apa program tersebut, tujuan program tersebut, apa peran dan tugas pegawai dalam program tersebut. Pada akhirnya ketika pegawai paham, pegawai akan bekerja melayani masyarakat lebih maksimal. Walaupun pegawai hanya dalam tataran implementasi dari kebijakan tapi akan menjadi sangat penting ketika mengetahui mengapa sebuah kebijakan diambil, sejauh mana pegawai terlibat dalam mewujudkan kebijakan tersebut, apa yang harus dilakukan pegawai untuk mendukung kebijakan tersebut dapat terwujud dan sejauh mana pegawai memberikan kontribusi yang positif untuk mendukung setiap kebijakan yang ada untuk instansi tempat mereka bekerja. Peneliti melihat pimpinan juga perlu mengevaluasi secara berkala setiap program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi, maupun tahap dampak kebijakan. Dengan demikian seluruh elemen dalam organisasi dapat memahami apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan dari kebijakan tersebut. Ketika kebijakan ini dianggap baik dan dapat bermanfaat untuk masyarakat pegawai akan

merasa puas dan semakin termotivasi lagi untuk melayani dan ketika ada kekurangan pegawai dapat memperbaiki kinerja mereka. Berdasarkan observasi lapangan dan hasil wawancara dengan masyarakat penerima layanan masyarakat merasa bahwa pelayanan yang diberikan oleh pegawai RSUD tidak sesuai dengan SOP. Seharusnya motivasi pegawai dilandasi rasa tanggung jawab sebagai seorang aparatur negara, mempunyai tugas utama untuk melayani masyarakat. Menjadi sebuah kewajiban bagi seorang pegawai negeri sipil untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Pandangan masyarakat terhadap kinerja pegawai pemerintah pada umumnya masih jauh dari memuaskan, selama ini kinerja pegawai di RSUD Sampang dinilai belum efektif dan efisien dan pelayanan-pelayanan yang ada pun belum sesuai dengan harapan masyarakat.

Harapan bahwa pegawai RSUD Sampang dapat memahami tanggung jawab dan kewajiban dalam melayani masyarakat, karena yang dinilai dari kinerja pegawai bukan hanya bagaimana melayani masyarakat dengan baik, tetapi juga berintegritas dan berkomitmen dalam menjalankan kewajiban dengan disiplin yang tinggi dan kerjasama yang baik didalam tim. Pegawai harus memahami pentingnya makna pelayanan dari pelayanan publik merupakan bagian dari tanggung jawab mereka ketika bekerja sebagai pegawai negeri sipil. Kebanyakan organisasi pemerintah bahkan tidak tahu siapa pengguna layanan mereka. Mengapa demikian? Menurut Osborne dan Gaebler, logikanya sederhana, karena sebagian besar badan pemerintah tidak memperoleh dananya dari pengguna layanan (secara langsung). Disamping itu sebagian pelanggan mereka

(masyarakat) bersifat captive, pelanggan 'paksa', singkatnya para pengguna layanan mempunyai sedikit alternatif terhadap pelayanan yang disediakan oleh pemerintah. Oleh karena itu pegawai sering mengabaikan para pengguna layanannya. Pegawai menganggap bahwa pelanggan mereka adalah eksekutif dan legislatif, karena dari sanalah mereka memperoleh dana secara langsung. Para pegawai yang diangkat, pada gilirannya, lebih berorientasi pada pejabat yang mengangkatnya atau kelompok kepentingan I partai. Jadi, sementara bisnis bersungguh-sungguh menyenangkan pelanggan, badan pemerintah mati-matian untuk menyenangkan kelompok kepentingan. Budiono (2003:3) mendefinisikan pemerintah yang berorientasi pelanggan (customer driven government) yaitu pemerintah yang meletakkan pengguna layanan sebagai hal yang paling depan. Oleh karena itu, kepuasan pengguna layanan ditempatkan sebagai sasaran penyampaian tujuan, dengan mendengarkan suara pengguna layanan. Dengan memperhatikan kebutuhan dasar pengguna layanan, pemerintah lebih responsif dan inovatif. (Syamsuri, Kualitas Layanan Publik) Untuk itu sangat penting untuk meningkatkan kesadaran pegawai akan tugas dan tanggung jawab sebagai seorang PNS. Ketika pegawai diterima dalam sebuah instansi mereka terikat dengan tanggung jawab dan tugas. Tugas dan tanggung jawab utama seorang pegawai adalah melayani masyarakat. Pegawai harus belajar mengutamakan kepentingan masyarakat di atas kepentingan lainnya. Dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka pegawai telah melaksanakan tanggung jawab mereka terhadap negara. Pelayanan kepada masyarakat merupakan suatu bentuk interaksi atau hubungan antara penyedia

layanan dan penerima layanan. Menjadi tugas pemerintah untuk mewujudkan pelayanan itu. dalam hal ini pemerintah adalah lembaga yang memproduksi, mendistribusikan atau memberikan alat pemenuhan kebutuhan rakyat yang berupa pelayanan publik. dengan demikian secara eksplisit dapat dikatakan bahwa pemberian pelayanan publik merupakan jenis pelayanan yang dimonopoli oleh pemerintah. hal ini dapat dipahami mengingat pelayanan civil merupakan bagian dari fungsi pemerintah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, melihat bahwa ukuran yang digunakan sebagian besar pegawai untuk menentukan bahwa mereka berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dalam pekerjaan adalah berdasarkan kepuasan dari masyarakat yang mereka layani. Peneliti temukan dilapangan bahwa ada perlakuan khusus ketika masyarakat mempunyai kenalan yang bekerja di RSUD Sampang. Jika masyarakat mengenal salah satu pegawai, cenderung akan lebih diperhatikan. Hal ini tentunya tidak sesuai dengan kode etik RSUD yaitu pelayanan berdasarkan s-o-p, komitmen terhadap pelayanan prima, optimalisasi sdm, efektifitas pengawasan internal, profesionalisme aparat berdasarkan kompetensi organisasi, pemberian sanksi bagi aparat yang melanggarkan, evaluasi pelaksanaan tugas, dan menumbuhkan antipati terhadap kkn. Adalah sangat penting untuk meningkatkan rasa empati yang di tunjukkan oleh pegawai. Untuk meningkatkan motivasi pelayanan publik dari segi empati pimpinan perlu menanamkan sifat-sifat patriotisme, pimpinan perlu memberi pemahaman bahwa perlunya dukungan pegawai terhadap program-

program. Dengan demikian pegawai akan memahami bahwa pentingnya fungsi mereka sebagai seorang pelayanan publik, bahwa masyarakat bergantung kepada layanan yang mereka berikan, pegawai akan sadar dengan pentingnya memberikan dukungan pada setiap program-program kepentingan publik, dengan memberikan dukungan tersebut melalui meningkatkan kinerja mereka, pegawai secara tidak langsung telah menunjukkan perasaan empati mereka. Sangat penting memahami bahwa sebagai seorang pelayan publik sangat dibutuhkan sikap pengorbanan diri. Setiap Pegawai Negeri Sipil wajib bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, wajib memberikan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah. Sikap pengorbanan diri ditandai dengan seorang pegawai menganggap bahwa membuat perubahan masyarakat lebih berarti dibandingkan dengan membuat prestasi, pegawai mengutamakan pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat dibandingkan pemenuhan finansial, perasaan senang ketika dapat melayani masyarakat walaupun tanpa imbalan, pegawai harus memberikan banyak kepada masyarakat dibandingkan apa yang telah diberikan masyarakat dan siap berkorban untuk kepentingan masyarakat. Yang peneliti dapatkan selama penelitian dan observasi masih ada pegawai yang motivasi melayaninya bukan berdasarkan rasa tanggung jawabnya sebagai seorang aparat pemerintahan yaitu untuk melayani masyarakat tapi beberapa memanfaatkan untuk kepentingan pribadi. Bahkan konsep "take and give" itu sangat melekat dalam RSUD Sampang. Kondisi aktual yang terjadi di

RSUD Sampang ketika masyarakat yang memiliki keluarga atau kenalan di RSUD Sampang pasti akan mendapatkan perlakuan lebih dan akan didahulukan dalam menerima pelayanan. Pegawai akan "give" dokumen yang anda butuhkan jika mereka sudah "take" sesuatu dari anda. Karena hal ini sudah biasa terjadi dan terus menerus, hal ini menjadi budaya dalam organisasi. Sangat penting untuk memberikan pemahaman yang mendalam kepada pegawai untuk tidak menerima imbalan apapun ketika melayani masyarakat, karena ada bagian tersendiri untuk hal tersebut. Kerja mereka tidak sia-sia tapi ada gaji yang diberikan kepada pegawai setiap bulannya. Untuk itu sangat penting untuk menanamkan pada pegawai untuk bekerja tanpa mengharapkan imbalan. Dengan demikian pegawai dapat termotivasi untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Dalam memperluas Model Perry untuk memperhitungkan pengaruh lembaga organisasi di PSM, Moynihan dan Pandey menggunakan sejumlah variabel organisasi: *Budaya Organisasi, Red Tape, hierarchy, reform orientation, and length of organizational membership*. Salah satu manfaat praktik dari motivasi pelayanan publik adalah hal tersebut baik untuk membantu individu untuk masuk ke dalam sektor publik, memperkuat hubungan sektor publik, memberikan rasa loyalitas pada pegawai, motivasi, dan meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi daripada sekedar mengharapkan insentif. Peran organisasi adalah untuk dapat berusaha mendorong motivasi pelayanan publik di tempat pertama. Peran organisasi untuk membentuk budaya organisasi yang menumbuhkembangkan motivasi pelayanan publik merupakan hal yang sangat penting. Budaya organisasi yaitu

untuk membentuk keyakinan dan perilaku pegawai di RSUD Sampang. Tidak bisa dipungkiri bahwa budaya organisasi yang berkembang di RSUD Sampang lebih banyak yang negatif. Beberapa diantaranya adalah ketidakdisiplinan pegawai berkaitan dengan jam kerja, budaya "take" dan "give" yang berkembang pada masyarakat dan juga pegawai, pegawai yang tidak bekerja secara tim tapi personal menyebabkan motivasi pelayanan publik yang di tunjukkan pegawai sangat rendah. Disinilah fungsi organisasi untuk bisa menekan budaya organisasi yang kurang baik, yang telah berkembang di RSUD Sampang. Beberapa usaha yang dilakukan pimpinan di RSUD Sampang diantaranya memberlakukan sistem absensi secara ketat, pimpinan membuka layanan pengaduan untuk masyarakat sehingga mengetahui pegawai yang melakukan pelanggaran dan bisa di tindak dengan cepat, pemberian *reward* dan *punishment* kepada pegawai, pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. *Red Tape sering* diartikan sebagai formalitas dan prosedur berbelit-belit yang perlu dilalui khususnya melibatkan pengisian formulir atau penyerahan dokumentasi, sebelum bisa diambil tindakan resmi. Red Tape disebabkan adanya kecenderungan alami yang terjadi di dalam tubuh dan para birokrat yang tercetak dari rutinitas kegiatan mereka sendiri. Birokrasi yang semestinya lebih memper-efisien-kan proses malah semakin berbelit-belit karena para birokrat terlalu "patuh" pada prosedur yang ada. Untuk meredam kecenderungan *red tape* yang terjadi di RSUD Sampang beberapa usaha dilakukan oleh pimpinan yaitu Pengawasan dari bawah dan dari atas, setiap unit diberikan

target hari untuk menyelesaikan pekerjaannya jika lewat akan diberikan teguran lisan, tapi jika mereka bisa bekerja sesuai target akan diberikan bonus, dan pegawai diberikan sarana dan prasarana untuk menunjang pekerjaan mereka bisa bekerja dengan nyaman dan cepat. Untuk menumbuhkembangkan motivasi pelayanan publik kepada pegawai dari segi *hierarchy* usaha yang dilakukan yaitu dengan mengoptimalkan setiap unit yang bekerja di RSUD Sampang, setiap bagian di RSUD Sampang mempunyai tupoksi yang jelas untuk bisa mencapai tujuan dari RSUD Sampang, bahkan tupoksi per orang pun diatur agar semakin mengarahkan seorang pegawai bekerja dengan baik. Untuk meningkatkan motivasi pelayanan publik pegawai dari segi Reform Orientation yaitu dengan menetapkan SOP dalam beberapa program yang ada di RSUD Sampang beberapa diantaranya menetapkan target hari capaian kerja untuk setiap unit yang dilewati, sehingga pegawai lebih jelas dan terarah dalam pekerjaannya, memberikan kebebasan pegawai untuk bisa bekerja secara fleksibel agar pegawai merasanya nyaman dengan pekerjaan mereka. Untuk mendorong motivasi pegawai dari segi Lamanya Keanggotaan Organisasi (*Length of organizational membership*) upaya yang dilakukan oleh pimpinan adalah dengan memperbesar peluang promosi pegawai ke jabatan yang lebih tinggi sehingga pegawai merasa termotivasi untuk bisa memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada masyarakat, selain itu salah satu usaha yang dilakukan, adalah pegawai yang sudah lama bekerja di unitnya akan dipindahkan ke unit lain (*rolling pegawai*), hal ini akan mengurangi kejenuhan pegawai dalam pekerjaannya terdahulu, lingkungan kerja yang baru diharapkan bisa

memotivasi pegawai untuk bekerja dengan maksimal.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Pelayanan Publik di RSUD Sampang masih rendah. Untuk dimensi pertama peneliti melihat ketertarikan yang ditunjukkan oleh pegawai akan proses politik dalam pembuatan kebijakan masih sangat kurang. Peneliti melihat bahwa sangat penting bagi pimpinan untuk menyosialisasikan dan mengedukasi setiap kebijakan publik yang ada, khususnya beberapa kebijakan Kabupaten Sampang yang berkaitan dengan instansi tempat mereka bekerja. Ketika pegawai paham dengan setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinan. Dengan semakin baik dan intensif pola komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan pegawai, diharapkan mampu meningkatkan kompetensi pegawai melalui pemahaman yang komprehensif tentang implementasi dan evaluasi kebijakan. Dalam dimensi kedua dijelaskan bagaimana tanggung jawab pegawai terhadap kepentingan publik. Peneliti melihat bahwa pelayan di RSUD Sampang masih melandaskan pekerjaannya sebagai suatu kewajiban yang memaksa. Terkadang bahkan mereka tidak benar-benar mengetahui posisi mereka sebagai pelayan publik sehingga mereka tidak dapat sepenuh hati menjalani pekerjaannya. Peneliti melihat bahwa motivasi pelayanan publik yang ditunjukkan oleh pegawai dalam dimensi ini rendah, hal ini ditunjukkan dengan pegawai yang masih bekerja melampaui target yang ditetapkan dalam SOP dan motif yang ditunjukkan oleh pegawai untuk melayani masyarakat bukan karena merasa hal tersebut memang sudah menjadi tugas tanggung jawab, pegawai

melayani bukan karena benar-benar ingin melayani kepentingan masyarakat. Pada dimensi ketiga, motivasi pelayanan publik dilihat berdasarkan indikator sifat empati. Peneliti melihat bahwa dalam dimensi ini motivasi pelayanan publik yang ditunjukkan sebagian besar pegawai masih rendah. Dimensi keempat, motivasi pelayanan publik dapat dilihat pengorbanan diri yang ditunjukkan oleh pegawai. Peneliti melihat bahwa dalam dimensi ini motivasi pelayanan publik yang ditunjukkan sebagian besar pegawai masih sangat rendah. Ditandai dengan pegawai yang masih sering meninggalkan tanggung jawab melayani masyarakat dan lebih mementingkan kepentingan lain dan pegawai seharusnya dapat memberikan pelayanan yang terbaik tanpa mengharap imbalan berupa materi. Secara garis besar motivasi pelayanan publik yang ditunjukkan oleh pegawai di RSUD Sampang jika dilihat melalui empat dimensi yang dikemukakan Perry dan Wise masih rendah. Untuk itu dibutuhkan peran organisasi untuk menumbuh kembangkan motivasi pelayanan publik pegawai.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Dwiyanto, Agus. 2011. *Manajemen Pelayanan Publik (Peduli, Inklusif, dan kolaboratif) Edisi Kedua*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi

Hasibuan. S.P. Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan. S.P. Malayu. 1996. *Organisasi dan Motivasi (Dasar Peningkatan Produktivitas)*. Jakarta: Bumi Aksara

Moenir. 2008. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara

Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta

Purwanto, dyah Ratin Sulistyastuti. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Gava Media

Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, Danang dan Burhanudin. 2011. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Caps

Suwatno, Donni Juni Priansa. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Thoha, Miftah. 2007. *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*.

Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Tim Prima Pena. \_\_\_\_\_. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Surabaya: Gita Media Press.

Yudiatmaja, Wayu Eko. 2012. *Dinamika Administrasi Negara Kontemporer (Konsep dan Isu)*. Yogyakarta: Capiya