

**EVALUASI IMPLEMENTASI PROGRAM REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN
PEGAWAI BLUD PUSKESMAS DI KABUPATEN LAMPUNG TENGAH****Ali Subagiyo^{1*}, Fatqul Hajar Aswad², M. Badrun³, Siswoyo⁴**¹⁻⁴Universitas Muhammadiyah Pringsewu

Email Korespondensi: ali.subagiyo@yahoo.com

Disubmit: 26 Desember 2025

Diterima: 28 Januari 2026

Diterbitkan: 01 Februari 2026

Doi: <https://doi.org/10.33024/mnj.v8i2.24205>**ABSTRACT**

The Recruitment, Selection, and Placement Program for Public Health Center BLUD Personnel in Central Lampung district has been implemented since 2023 until now, so it is appropriate to evaluate the series of processes that have occurred. This study aims to determine: (1) the results of the context evaluation; (2) the results of the input evaluation; (3) the results of the process evaluation; (4) the results of the product evaluation of the Recruitment, Selection, and Placement Program for Public Health Center BLUD Personnel in Central Lampung district in 2024. This research uses a qualitative approach with a descriptive method. The evaluation model used is the context, input, process, product (CIPP) model. The four aspects in the CIPP model, namely context, input, process, and product, help the decision-making process to answer four basic questions regarding: (1) what should be done; (2) how to implement it; (3) whether it was carried out according to plan; (4) whether the implemented program was successful. The results of the research on the Recruitment, Selection, and Placement Program for Public Health Center BLUD Personnel in Central Lampung district indicate that based on the context evaluation, the activities are carried out based on regulations, the existence of needs and objectives for fulfilling human resource needs. Based on the input evaluation, there are fulfillment of prospective employee requirements, selection stages according to provisions, the existence of a selection committee, the availability of selection funding, and the preparation of facilities and infrastructure is quite good. Based on the process evaluation, there are efforts to disseminate information on prospective employee recruitment, there are prospective employee applicants, there is an administrative selection, a written selection is carried out, there is an interview test, and the time provided is sufficient. Based on the product evaluation, it was found that the formation is fulfilled, the quality of new personnel is as expected, the level of acceptance of work culture is good, new personnel can adapt and work effectively, there is a decrease in the workload of old personnel, there is an increase in service quality, the performance of new personnel is in accordance with expectations, new personnel have good work commitment and motivation.

Keywords: Evaluation, Implementation, Recruitment, Public Health Center.

ABSTRAK

Program Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga BLUD Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah telah dilaksanakan sejak tahun 2023 hingga sekarang, sehingga sudah layak dievaluasi serangkaian proses yang telah terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) hasil evaluasi konteks (*context*); (2) hasil evaluasi masukan (*input*); (3) hasil evaluasi proses (*process*); (4) hasil evaluasi produk (*product*) Program Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga BLUD Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah tahun 2024. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Model evaluasi yang digunakan adalah model *context, input, process, product* (CIPP). Empat aspek dalam model CIPP yaitu *context, input, process, dan product* membantu proses pengambil keputusan untuk menjawab 4 (empat) pertanyaan dasar mengenai : (1) apa yang harus dilakukan; (2) bagaimana melaksanakannya; (3) apakah dikerjakan sesuai rencana; (4) apakah program yang dilaksanakan berhasil. Hasil penelitian Program Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga BLUD Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah menunjukkan bahwa berdasarkan evaluasi konteks (*context*), kegiatan dilaksanakan berpedoman pada regulasi, adanya kebutuhan dan tujuan pemenuhan kebutuhan SDM. Berdasarkan evaluasi masukan (*input*) terdapat pemenuhan syarat calon pegawai, tahapan seleksi sesuai ketentuan, adanya panitia seleksi, tersedianya pembiayaan seleksi, dan penyiapan sarana dan prasarana cukup baik. Berdasarkan evaluasi proses (*process*) terdapat upaya penyebaran informasi penerimaan calon pegawai, adanya pendaftar calon pegawai, adanya seleksi administrasi, dilakukan seleksi tertulis, adanya pelaksanaan tes wawancara, dan waktu yang disediakan cukup. Berdasarkan evaluasi produk (*product*) ditemukan keterpenuhan formasi, kualitas pegawai baru sesuai harapan, tingkat penerimaan budaya kerja baik, pegawai baru dapat beradaptasi dan bekerja efektif, terjadi penurunan beban kerja pegawai lama, adanya peningkatan mutu layanan, kinerja pegawai baru sesuai dengan harapan, pegawai baru memiliki komitmen dan motivasi kerja yang baik.

Kata Kunci: Evaluasi, Implementasi, Rekrutmen, Puskesmas.

PENDAHULUAN

Undang-undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan Pasal 2 menyatakan bahwa setiap kegiatan dalam upaya untuk memelihara dan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya dilaksanakan berdasarkan prinsip non diskriminatif, partisipatif dan berkelanjutan. Upaya pelayanan kesehatan dilakukan dengan mengikutsertakan masyarakat secara luas yang mencakup upaya promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif secara menyeluruh, berjenjang, terpadu dan berkesinambungan. Selain itu, upaya

kesehatan perlu mempertimbangkan perkembangan teknologi berdasarkan paradigma sehat. Kondisi tersebut dapat terwujud dengan upaya pemenuhan kesehatan secara komprehensif yang didukung oleh sumber daya kesehatan. Salah satu sumber daya di bidang kesehatan yang sangat strategis adalah sumber daya manusia kesehatan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif adalah tulang punggung bagi operasional optimal setiap organisasi, tak terkecuali Badan Layanan Umum

Daerah (BLUD) Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah. Dalam konteks pelayanan kesehatan primer, di mana Puskesmas menjadi garda terdepan, pengelolaan SDM yang baik menjadi krusial untuk memastikan masyarakat mendapatkan akses dan kualitas pelayanan kesehatan terbaik. Hal ini memungkinkan Puskesmas untuk merekrut tenaga kesehatan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan. Dengan adanya dokter, perawat, bidan, dan tenaga penunjang lainnya yang berkualitas, Puskesmas dapat memberikan pelayanan yang akurat, perawatan yang tepat, serta edukasi kesehatan yang efektif kepada masyarakat.

Sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah memiliki fleksibilitas lebih dalam pengelolaan keuangannya, namun disisi lain juga menghadapi tantangan unik dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama di area rekrutmen, evaluasi kinerja, dan penempatan pegawai antara lain keterbatasan anggaran, ketersediaan tenaga kesehatan di daerah, daya tarik yang kurang kompetitif, subjektivitas penilaian, kurangnya *feedback* konstruktif, keterbatasan waktu dan sumber daya, beban kerja yang tidak merata dan fleksibilitas dalam penempatan. Mengatasi tantangan-tantangan ini membutuhkan komitmen dari manajemen Puskesmas, dukungan dari pemerintah daerah, serta pengembangan kebijakan SDM yang adaptif dan proaktif.

Berdasarkan data Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah Tahun 2024 terdapat 2.328 pegawai tersebar di 39 Puskesmas, 1 RSUD dan 1 Labkesda, namun hingga sampai saat ini masih terdapat kekurangan tenaga kesehatan pada beberapa kategori yang memberikan

pelayanan kepada penduduk Kabupaten Lampung Tengah yang berjumlah 1.525.088 jiwa (BPS, 2024). Sesuai dengan Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 19 Tahun 2024 tentang Penyelenggaraan Pusat Kesehatan Masyarakat, menjelaskan ketersediaan tenaga kesehatan di Puskesmas sesuai standar ketenagaan minimal mencakup jenis dan jumlah tenaga kesehatan yang dibutuhkan paling sedikit terdiri dari dokter, dokter gigi, perawat, bidan, tenaga Promosi kesehatan dan Ilmu Perilaku, tenaga Sanitasi lingkungan, ahli teknologi laboratorium medik, nutrisisionis, dan tenaga apoteker dan/atau tenaga teknis kefarmasian. Rasio yang tidak ideal antara puskesmas, tenaga kesehatan dengan jumlah penduduk, disparitas antar wilayah serta persebaran sumber daya manusia kesehatan mempengaruhi mutu pelayanan kesehatan.

Dalam rencana strategis pengembangan sumber daya manusia di Puskesmas dengan diterapkannya BLUD, memberikan kewenangan dan keleluasaan dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan sumber daya manusianya, khususnya dalam implementasi dan/atau pelaksanaan program rekrutmen dan penempatan pegawai sesuai dengan kebutuhannya, Puskesmas Kabupaten Lampung Tengah telah melakukan proses rekrutmen pegawai BLUD guna mengatasi kesenjangan ketersediaan sumber daya manusia kesehatan dengan banyaknya kegiatan program yang harus dilaksanakan oleh Puskesmas. Hal ini dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan Puskesmas, selanjutnya dilakukan kegiatan mulai dari menyebarkan pengumuman pembukaan, seleksi dan penyampaian hasil serta penempatan dilakukan dengan sistem terbuka.

Adapun model evaluasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model evaluasi *Context, Input, Process, Product* (CIPP). Model evaluasi CIPP adalah kerangka komprehensif yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam dan rekan-rekannya pada tahun 1960-an.

Berbagai hasil penelitian yang membahas tentang implementasi program rekrutmen, seleksi dan penempatan Pegawai BLUD puskesmas antara lain Penelitian yang dilakukan oleh Rawung (2016) meneliti tentang penerapan kebijakan BLUD di Puskesmas dan dampaknya pada fleksibilitas dan tanggung jawab dalam pelayanan Masyarakat dan memberikan informasi berharga mengenai bagaimana Puskesmas mengelola sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Berdasarkan deskripsi diatas penulis tertarik melakukan penelitian tentang Evaluasi Implementasi Program Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga BLUD Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah Tahun 2024.

KAJIAN PUSTAKA

BLUD Puskesmas adalah singkatan dari Badan Layanan Umum Daerah Pusat Kesehatan Masyarakat. Ini adalah status pengelolaan keuangan yang diberikan kepada Puskesmas agar memiliki fleksibilitas dalam mengelola pendapatan dan pengeluarannya sendiri, mirip dengan praktik bisnis swasta namun tetap dalam kerangka pelayanan publik. Dalam pelaksanaannya, BLUD Puskesmas bertujuan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel. karakteristik ini menjadikan BLUD Puskesmas sebagai model kelembagaan yang unik, menggabungkan semangat efisiensi dan tanggung jawab layaknya

lembaga profesional, namun tetap dalam kerangka pemerintahan daerah untuk melayani kebutuhan publik secara lebih tanggap dan bermutu.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) BLUD Puskesmas diatur oleh beberapa regulasi, yang tujuannya adalah memberikan fleksibilitas kepada Puskesmas dalam mengelola SDM-nya demi peningkatan pelayanan, namun tetap dalam koridor akuntabilitas dan peraturan perundang-undangan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses strategis dan komprehensif dalam pengelolaan individu (pegawai atau karyawan) dalam sebuah organisasi. Ini mencakup serangkaian kegiatan yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sekaligus memenuhi kebutuhan individu.

Menurut Gary Dessler (2020), Manajemen sumber daya manusia adalah proses pemerolehan, pelatihan, penilaian, dan kompensasi karyawan, dan untuk memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, serta masalah keadilan. Wayne Mondy (2018) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan organisasi dan individu." Mondy menekankan peran strategis SDM sebagai mitra bisnis yang membantu organisasi mencapai tujuannya melalui orang-orangnya. Sedangkan Michael Armstrong (2017) menyebutkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan strategis dan koheren untuk mengelola aset paling berharga dari sebuah organisasi—orang-orang yang bekerja di sana dan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan-tujuan

organisasi." Armstrong dikenal dengan pendekatan strategis dan terpadunya.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian deskriptif evaluatif, Dalam penelitian ini dilaksanakan untuk memperoleh data serta menghasilkan kesimpulan yang ada dilapangan sehubungan dengan evaluasi implementasi program rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai blud puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah dengan model evaluasi CIPP (*Context, Input, Process dan Product*). Lokasi penelitian pada 3 (tiga) Puskesmas Rawat Inap yaitu Wates, Bandar Agung, Seputih Banyak dan 2 (dua) Puskesmas Rawat Jalan adalah Puskesmas Sukanegara dan Sendang Agung.

Adapun sumber data dari penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data antara lain wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Instrument penelitian menggunakan pedoman wawancara dan daftar cek dokumen.

HASIL PENELITIAN

1. Evaluasi Konteks (*Context*)

a) Dasar hukum

Dasar hukum seleksi pegawai Puskesmas BLUD adalah Peraturan Bupati Lampung Tengah Nomor 33 tahun 2023 tentang Petunjuk Teknis Pengangkatan dan Pemberhentian Pegawai BLUD Non ASN pada UPTD Puskesmas dan UPTD Laboratorium Daerah Kabupaten Lampung Tengah; Keputusan Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah Nomor 800/1077/D.a.02/VI/2024 tentang Pembentukan Tim Rekrutmen Pegawai Badan

Layanan Umum Daerah (BLUD) Non ASN pada UPTD Puskesmas dan UPTD Laboratorium Kesehatan Daerah Kabupaten Lampung Tengah Tahun Anggaran 2024 dan Pedoman kerja Panitia seleksi pegawai Puskesmas BLUD.

- b) Adanya kebutuhan Rekrutmen pegawai BLUD non ASN berdasarkan atas kebutuhan/kekurangan SDM di puskesmas.
- c) Adanya tujuan rekrutmen pegawai BLUD bertujuan untuk mendukung kinerja puskesmas.

2. Evaluasi Masukan (*Input*)

- a) Syarat Calon Pegawai
Semua calon yang melamar memenuhi persyaratan yang telah ditentukan, baik syarat umum (kualifikasi) maupun khusus.
- b) Tahapan Seleksi Pegawai BLUD seleksi calon pegawai BLUD Puskesmas melalui tahapan sebagai berikut: Pengumuman; Pendaftaran; Seleksi administrasi; Pelaksanaan tes tertulis; Tes wawancara; Penyusunan ranking hasil tes tertulis dan tes wawancara; Pengumuman hasil tes; Pengangkatan pegawai BLUD Non ASN melalui Keputusan Pemimpin BLUD Puskesmas; Pemberian SPT Pelaksanaan masa percobaan; dan pemberian SPMT.
- c) Panitia Seleksi
Kepanitian seleksi penerimaan pegawai BLUD, secara umum melibatkan unsur: Dinas Kesehatan (Pembina); Kepala UPT BLUD (Penanggung jawab), dan panitia pelaksana.
- d) Perumus syarat calon
Syarat calon untuk dapat mengikuti seleksi penerimaan

pegawai BLUD dirumuskan oleh Dinas Kesehatan, dan unsur puskesmas.

e) Pembiayaan seleksi

Anggaran yang digunakan bervariasi, Walaupun bervariasi biaya yang disiapkan cukup untuk membiayai kegiatan tersebut.

f) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana yang digunakan untuk mendukung proses seleksi calon pegawai BLUD cukup memadai dan nyaman. Hal ini didukung hasil observasi tempat yang pernah digunakan untuk proses seleksi.

3. Evaluasi Proses (*Process*)

a) Penyebaran informasi penerimaan calon pegawai

Kebutuhan SDM BLUD diinformasikan secara terbatas, artinya tidak melalui media massa.

b) Pendaftar calon pegawai

Calon pegawai mendaftar ke masing-masing Puskesmas BLUD berbeda-beda. Tidak semua yang mendaftar diterima, hanya yang memenuhi persyaratan.

c) Pelaksanaan seleksi administrasi

Semua panitia yang menangani proses seleksi tidak ada permasalahan dan berjalan secara aman.

d) Pelaksanaan seleksi tertulis

Pelaksanaan tes tertulis berjalan secara aman, tidak ada permasalahan yang terjadi.

e) Pelaksanaan tes wawancara

Pelaksanaan tes wawancara berjalan secara aman, tidak ada permasalahan yang timbul. Termasuk materi/hal yang ditanyakan konsisten.

f) Waktu yang disediakan

Waktu yang disediakan oleh panitia untuk pelaksanaan serangkaian tes sudah memadai.

4. Evaluasi Hasil (*Product*)

a) Keterpenuhan formasi

Jumlah pegawai yang berhasil direkrut beragam (antara 3-13) pegawai. Dari jumlah tersebut sebagian Puskesmas BLUD ada jabatan yang tidak memenuhi target, yaitu dokter gigi (drg), dan petugas kebersihan.

b) Kualitas pegawai baru

Kualitas pendidikan, pengalaman, termasuk hasil tes memenuhi persyaratan.

c) Tingkat penerimaan budaya kerja

Sebagian besar pegawai baru dapat menerima budaya kerja di lingkungan puskesmas.

d) Pegawai baru beradaptasi dan bekerja efektif

Sebagian besar pegawai baru langsung dapat beradaptasi dengan pekerjaannya masing-masing.

e) Penurunan beban kerja

Kehadiran pegawai baru mengurangi beban kerja para pegawai sebelumnya.

f) Peningkatan mutu layanan

Dengan adanya tambahan pegawai baru di unit berdampak terhadap peningkatan mutu pelayanan.

g) Evaluasi kinerja pegawai baru

sebagian mengatakan kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan, sebagian lain menyatakan cukup baik, bahkan ada yang menyatakan sangat memuaskan.

h) Evaluasi motivasi kerja

Pegawai baru menunjukkan komitmen dan motivasi dengan baik.

PEMBAHASAN

1. Evaluasi Konteks (Context)

a) Dasar hukum

Hasil penelitian menunjukkan bahwa panitia seleksi dalam pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai BLUD Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah telah menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini tercermin dari adanya landasan hukum yang jelas, baik yang bersumber dari kebijakan Kepala Daerah (Bupati), Kepala Dinas Kesehatan, maupun pedoman teknis operasional yang digunakan sebagai acuan kerja panitia seleksi.

Dalam konteks implementasi kebijakan BLUD, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa panitia seleksi telah memahami dan menjalankan perannya sesuai dengan tujuan utama pembentukan BLUD Puskesmas, yaitu meningkatkan fleksibilitas pengelolaan sumber daya manusia agar pelayanan kesehatan kepada masyarakat dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Panitia seleksi tidak hanya bertindak sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai bagian dari sistem tata kelola yang mendukung pencapaian kinerja organisasi Puskesmas BLUD. Dengan mengacu pada regulasi dan pedoman yang ada, panitia seleksi telah berupaya memastikan bahwa pegawai yang direkrut memiliki kompetensi dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan

layanan kesehatan di Puskesmas.

b) Adanya kebutuhan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan seleksi pegawai BLUD Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah dilakukan sebagai respons terhadap adanya kekurangan sumber daya manusia (SDM) pada puskesmas. Kekurangan SDM ini terutama disebabkan oleh keterbatasan formasi aparatur sipil negara (ASN), distribusi tenaga kesehatan yang belum merata, serta meningkatnya beban kerja pelayanan kesehatan di Puskesmas seiring dengan tuntutan mutu layanan dan target kinerja yang harus dicapai.

Hasil ini sejalan dengan berbagai penelitian terkait manajemen SDM Puskesmas BLUD di beberapa kota dan kabupaten di Indonesia, yang menunjukkan bahwa rekrutmen tenaga non-ASN merupakan strategi utama dalam mengatasi kekurangan SDM.

Apabila kebutuhan SDM telah diidentifikasi secara tepat, maka perencanaan input (kualifikasi dan jumlah tenaga), pelaksanaan proses seleksi, serta hasil penempatan pegawai diharapkan dapat berjalan lebih efektif dan selaras dengan tujuan program Puskesmas.

c) Adanya tujuan

Tujuan dari rekrutmen adalah mendapatkan calon Pegawai yang memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi

yang dibutuhkan oleh organisasi atau Instansi.

2. Evaluasi Masukan (Input)

a) Syarat calon pegawai

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa persyaratan yang ditetapkan oleh panitia seleksi telah disusun secara cukup memadai dan relevan dengan kebutuhan masing-masing posisi yang tersedia. Penetapan persyaratan tersebut menunjukkan adanya upaya panitia dalam memastikan bahwa setiap tenaga yang direkrut memiliki kompetensi, kualifikasi, dan kondisi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

b) Tahapan seleksi pegawai BLUD

Berdasarkan hasil penelitian, tahapan seleksi pegawai BLUD Non-ASN yang meliputi pengumuman hingga pemberian surat perintah pelaksanaan tugas (SPMT) menunjukkan bahwa panitia telah menerapkan proses seleksi yang sistematis, transparan, dan berbasis prinsip merit. Secara teoretis, rangkaian tahapan tersebut sejalan dengan konsep *employee selection process* yang menekankan pentingnya penyaringan administratif, pengujian kompetensi melalui tes tertulis, serta penilaian aspek sikap dan kesesuaian individu melalui wawancara sebelum pengambilan keputusan akhir. Hasil ini sejalan dengan temuan penelitian terbaru yang menyatakan bahwa proses seleksi berjenjang dan berbasis kompetensi di fasilitas pelayanan kesehatan berkontribusi pada peningkatan kualitas SDM,

stabilitas kinerja pegawai, serta keberlanjutan mutu pelayanan puskesmas BLUD (Armstrong, 2020; Robbins & Judge, 2022; Sari & Nugroho, 2023).

c) Panitia seleksi

Berdasarkan hasil penelitian, keterlibatan unsur Dinas Kesehatan sebagai pembina, Kepala UPT BLUD sebagai penanggung jawab, serta panitia pelaksana menunjukkan bahwa proses seleksi pegawai BLUD telah dilaksanakan dengan tata kelola yang terstruktur dan akuntabel. Secara teoretis, komposisi kepanitiaan ini mencerminkan prinsip *good governance* dan *checks and balances* dalam manajemen SDM sektor publik. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terbaru yang menyatakan bahwa seleksi pegawai di fasilitas pelayanan kesehatan akan lebih efektif dan kredibel apabila melibatkan unsur pimpinan, pembina, dan pelaksana teknis secara proporsional, karena dapat meminimalkan konflik kepentingan serta meningkatkan kualitas keputusan rekrutmen (Armstrong, 2020; Robbins & Judge, 2022; Wahyuni et al., 2023).

d) Perumus syarat calon

Berdasarkan hasil penelitian, perumusan syarat calon pegawai BLUD yang melibatkan Dinas Kesehatan dan unsur puskesmas menunjukkan adanya sinergi antara kebijakan pembina dan kebutuhan operasional unit pelayanan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa perumusan kriteria seleksi yang

melibatkan pembina dan pengguna langsung SDM berpengaruh positif terhadap kualitas seleksi dan kinerja organisasi pelayanan kesehatan, termasuk puskesmas BLUD (Armstrong, 2020; Robbins & Judge, 2022; Putri & Handayani, 2023).

e) Pembiayaan seleksi

Berdasarkan hasil penelitian, variasi anggaran seleksi pegawai BLUD menunjukkan adanya keterbatasan fiskal yang memengaruhi pelaksanaan kegiatan, namun masih dalam batas kecukupan operasional. Meskipun demikian, temuan bahwa anggaran yang disiapkan dinilai cukup menunjukkan kemampuan puskesmas BLUD dalam menyesuaikan proses rekrutmen dengan kapasitas keuangan yang ada, sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa efisiensi biaya rekrutmen di fasilitas pelayanan kesehatan tidak selalu menurunkan kualitas seleksi apabila proses dirancang sederhana, transparan, dan berbasis kebutuhan nyata organisasi (Armstrong, 2020; Robbins & Judge, 2022; Sari et al., 2023).

f) Sarana dan prasarana

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang digunakan dalam proses seleksi calon pegawai BLUD Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah telah berada pada kondisi yang memadai dan mendukung pelaksanaan seleksi secara optimal.

Sarana dan prasarana yang memadai berperan penting dalam meminimalkan gangguan lingkungan selama

proses seleksi berlangsung. Lingkungan fisik yang tenang, nyaman, dan terkontrol memungkinkan peserta seleksi untuk berkonsentrasi secara optimal, sehingga mereka dapat memberikan respons yang lebih lancar, objektif, dan mencerminkan kompetensi yang sebenarnya. Kondisi ini sangat penting mengingat proses seleksi bertujuan untuk menilai kemampuan, keterampilan, serta kesiapan calon pegawai secara adil dan akurat.

3. Evaluasi Proses (Process)

a) Penyebaran informasi penerimaan calon pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan SDM BLUD telah diinformasikan kepada masyarakat, namun jangkauannya masih terbatas karena hanya melalui selebaran di lingkungan puskesmas dan tidak memanfaatkan media massa atau media digital. Kondisi ini berimplikasi pada terbatasnya akses informasi bagi calon pelamar potensial, sehingga peluang memperoleh kandidat dengan kompetensi terbaik menjadi kurang optimal.

b) Pendaftar calon pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun informasi rekrutmen SDM BLUD disampaikan secara terbatas, jumlah pelamar di masing-masing Puskesmas BLUD bervariasi, berkisar antara: 3-13 orang, dan tidak seluruh pelamar diterima karena tidak memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterbatasan informasi tidak sepenuhnya menghambat

minat melamar, namun berpengaruh pada variasi jumlah pelamar antar puskesmas, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor kebutuhan formasi, lokasi, dan persepsi peluang diterima.

c) Pelaksanaan seleksi administrasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh panitia yang menangani proses seleksi administrasi pegawai BLUD menyatakan tidak terdapat permasalahan selama pelaksanaan, dan seleksi berjalan dengan aman dan tertib. Temuan ini mengindikasikan bahwa mekanisme seleksi administrasi telah dilaksanakan sesuai prosedur yang berlaku, dengan pembagian tugas panitia yang jelas serta koordinasi yang efektif, sehingga mampu meminimalkan potensi gangguan administratif maupun teknis.

d) Pelaksanaan seleksi tertulis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan tes tertulis dalam proses seleksi pegawai BLUD berjalan dengan aman dan tanpa kendala teknis, namun sebagian besar informan menilai bahwa penggunaan soal yang sama untuk seluruh calon pegawai belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan kompetensi masing-masing profesi. Temuan ini mengindikasikan bahwa dari sisi pelaksanaan, proses seleksi telah memenuhi aspek ketertiban dan keamanan, tetapi dari sisi substansi penilaian masih terdapat kelemahan karena belum menerapkan pendekatan berbasis kompetensi jabatan.

Dalam manajemen SDM sektor kesehatan, tes tertulis idealnya disusun secara spesifik sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi profesi agar hasil seleksi lebih valid dan mampu menjangkau tenaga yang sesuai dengan kebutuhan layanan (Kemenkes RI, 2023).

e) Pelaksanaan tes wawancara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan tes wawancara dalam proses seleksi pegawai BLUD Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah berlangsung dengan aman dan tanpa permasalahan yang signifikan. Seluruh tahapan wawancara dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, baik dari sisi waktu, mekanisme, maupun pengaturan teknis pelaksanaan.

Secara teoretis, wawancara yang terstandar dan konsisten berkontribusi positif terhadap peningkatan reliabilitas dan validitas hasil seleksi. Armstrong (2023) menegaskan bahwa penggunaan standar wawancara yang jelas merupakan salah satu instrumen utama dalam mendukung penerapan merit system, khususnya dalam organisasi sektor publik. Dalam konteks penelitian ini, kesesuaian antara praktik di lapangan dengan konsep tersebut menunjukkan bahwa proses seleksi pegawai BLUD Puskesmas telah bergerak ke arah penguatan prinsip objektivitas dan akuntabilitas. Namun, penelitian ini belum sepenuhnya menggambarkan sejauh mana kompetensi pewawancara dalam

menerapkan standar tersebut secara konsisten, terutama dalam hal pemberian skor dan interpretasi jawaban peserta.

f) Waktu yang disediakan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh informan menyatakan waktu yang disediakan panitia untuk pelaksanaan rangkaian tes seleksi pegawai BLUD sudah memadai dan tidak mengalami kekurangan waktu pada setiap tahapan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perencanaan jadwal seleksi telah disusun dengan baik, sehingga peserta memiliki kesempatan yang cukup untuk menyelesaikan tes secara optimal tanpa tekanan waktu yang berlebihan. Dalam perspektif manajemen SDM sektor publik, kecukupan waktu dalam proses seleksi merupakan faktor penting untuk menjamin keadilan dan validitas penilaian, karena memungkinkan kemampuan dan kompetensi peserta dinilai secara lebih akurat. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan waktu yang baik oleh panitia berkontribusi positif terhadap kelancaran dan kualitas proses seleksi pegawai BLUD.

4. Evaluasi Hasil (*Product*)

a) Keterpenuhan formasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar Puskesmas BLUD berhasil memenuhi kebutuhan rekrutmen pegawai dengan jumlah tenaga yang direkrut bervariasi antara 3-13 orang, namun masih terdapat jabatan tertentu yang tidak terpenuhi, khususnya dokter gigi (drg) dan petugas kebersihan, karena

sejak awal tidak terdapat pelamar pada formasi tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan rekrutmen tidak hanya ditentukan oleh proses seleksi, tetapi juga oleh daya tarik jabatan dan ketersediaan tenaga di pasar kerja lokal. Dalam konteks manajemen SDM kesehatan, kekosongan tenaga kesehatan tertentu, terutama dokter gigi, merupakan persoalan struktural yang sering terjadi akibat ketidakseimbangan distribusi tenaga dan preferensi lokasi kerja (WHO, 2023).

b) Kualitas pegawai baru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar informan menilai kualitas pendidikan, pengalaman, serta hasil tes pegawai BLUD yang direkrut telah memenuhi persyaratan, namun penilaian terhadap kinerja menunjukkan hasil yang beragam, mulai dari kurang memuaskan, memuaskan, hingga belum dapat dinilai karena pegawai masih baru lulus pendidikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesesuaian kualifikasi awal belum sepenuhnya menjamin kinerja optimal dalam pelaksanaan tugas, khususnya pada fase awal penempatan kerja. Dalam manajemen SDM kesehatan, variasi kinerja pada pegawai baru merupakan hal yang wajar dan umumnya dipengaruhi oleh proses adaptasi, pembinaan, serta dukungan lingkungan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya masa orientasi, supervisi, dan evaluasi kinerja

berkelanjutan agar kompetensi yang telah dimiliki dapat berkembang menjadi kinerja yang efektif sesuai kebutuhan pelayanan Puskesmas BLUD.

c) Tingkat penerimaan budaya kerja

kemampuan pegawai baru dalam menerima budaya kerja organisasi berkaitan erat dengan konsep *organizational socialization* dan *person-organization fit*. Teori ini menjelaskan bahwa kesesuaian nilai, norma, dan perilaku individu dengan budaya organisasi akan mempermudah proses adaptasi kerja, meningkatkan komitmen, serta mendukung kinerja dan stabilitas organisasi. Dalam konteks Puskesmas, budaya kerja yang menekankan pelayanan, kerja tim, dan kepatuhan terhadap prosedur menjadi faktor penting agar pegawai baru dapat berfungsi secara efektif. Penerimaan terhadap budaya kerja juga menjadi indikator keberhasilan proses rekrutmen dan orientasi pegawai, karena individu yang mampu beradaptasi cenderung memiliki kepuasan kerja dan loyalitas yang lebih tinggi (Robbins & Judge, 2022; Bauer et al., 2021).

d) Pegawai baru beradaptasi dan bekerja efektif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dinamika organisasi BLUD Puskesmas di Kabupaten Lampung Tengah berlangsung dalam konteks perubahan yang relatif cepat, baik yang dipicu oleh tuntutan regulasi, perkembangan kebijakan kesehatan, maupun kebutuhan pelayanan masyarakat yang semakin kompleks. Dalam kondisi tersebut, organisasi modern

dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang adaptif, fleksibel, dan mampu menyesuaikan diri secara cepat terhadap perubahan yang terjadi. Temuan ini menegaskan bahwa pegawai tidak lagi hanya dipandang sebagai pelaksana tugas rutin, tetapi sebagai aset strategis yang harus siap menghadapi perubahan struktur, sistem kerja, dan tuntutan kinerja organisasi.

e) Penurunan beban kerja pegawai lama

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat dianalisis bahwa berkurangnya beban kerja pegawai lama setelah kehadiran pegawai baru menunjukkan adanya kondisi *work overload* sebelum proses rekrutmen dilakukan. Kelebihan beban kerja ini berpotensi menurunkan kinerja individu, meningkatkan kelelahan kerja, serta berdampak pada kualitas pelayanan Puskesmas. Kehadiran pegawai baru berfungsi sebagai mekanisme redistribusi beban kerja, sehingga tugas dapat dibagi lebih proporsional sesuai kapasitas dan kompetensi pegawai. Kondisi ini memperkuat bahwa rekrutmen pegawai bukan hanya untuk menambah jumlah tenaga, tetapi merupakan strategi manajerial untuk menjaga keseimbangan beban kerja (*workload balance*), meningkatkan efektivitas kerja, serta mendukung keberlanjutan kinerja pelayanan Kesehatan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa beban kerja berlebih pada tenaga

kesehatan di puskesmas berhubungan signifikan dengan penurunan kinerja dan kepuasan kerja, serta meningkatnya risiko kelelahan emosional (Putri et al., 2023; Rahmawati & Nugroho, 2024).

f) Peningkatan mutu layanan

Kehadiran pegawai baru di unit kerja berdampak positif terhadap peningkatan pelayanan. Temuan ini sesuai dengan teori kualitas pelayanan (*service quality*) yang menyatakan bahwa ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten dan termotivasi akan meningkatkan efektivitas proses layanan dan kepuasan penerima layanan (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

hasil ini mencerminkan bahwa strategi rekrutmen dan orientasi organisasi berjalan efektif, sehingga pegawai baru langsung berkontribusi. Bagi pegawai yang telah menjalani evaluasi kinerja, hasil penilaian menunjukkan variasi capaian, mulai dari kategori baik hingga kategori cukup atau biasa saja. Variasi hasil tersebut mencerminkan perbedaan tingkat adaptasi, kompetensi, serta kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas di lingkungan kerja yang baru. Menurut peneliti, kondisi ini merupakan hal yang wajar mengingat pegawai masih berada pada tahap awal penyesuaian terhadap pola kerja, sistem pelayanan, serta budaya organisasi Puskesmas yang memiliki karakteristik tersendiri dibandingkan dengan organisasi sebelumnya.

g) Evaluasi motivasi kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh

informan sepakat bahwa pegawai baru memiliki komitmen dan motivasi kerja yang baik. Temuan ini menggambarkan bahwa pegawai baru tidak hanya memenuhi persyaratan formal tetapi juga menunjukkan kesiapan psikologis dan perilaku yang mendukung performa organisasi. Hasil penelitian sesuai pendapat Robbins dan Judge (2013).

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Rashid et al. (2003) melaporkan bahwa motivasi internal berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada pegawai baru, terutama ketika dukungan organisasi cukup kuat.

KESIMPULAN

Berdasarkan evaluasi proses (*process*) terdapat upaya penyebaran informasi penerimaan calon pegawai, adanya pendaftaran calon pegawai, adanya seleksi administrasi, dilakukan seleksi tertulis, adanya pelaksanaan tes wawancara, dan waktu yang disediakan cukup. Berdasarkan evaluasi produk (*product*) ditemukan keterpenuhan formasi, kualitas pegawai baru sesuai harapan, tingkat penerimaan budaya kerja baik, pegawai baru dapat beradaptasi dan bekerja efektif, terjadi penurunan beban kerja pegawai lama, adanya peningkatan mutu layanan, kinerja pegawai baru sesuai dengan harapan, pegawai baru memiliki komitmen dan motivasi kerja yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). London: Kogan Page.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Bodner, T., & Truxillo, D. M. (2021). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 106(11), 1666-1694.
- Dinas Kesehatan Lampung Tengah, (2024). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*, Gunung Sugih,
- Dinas Kesehatan. (2024), *Dokumen Rencana Kebutuhan Tahunan : Perencanaan Kebutuhan SDM Kesehatan*, Gunung Sugih,
- Eko, P W, (2013). *Evaluasi Program Pembelajaran*, Yogyakarta.
- Fathoni A, (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung.
- Hasibuan Malayu, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta.2007.
- Hasibuan Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia : dasar dan kunci keberhasilan*, Jakarta. 1994.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2023). *Pedoman Perencanaan dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia Kesehatan*. Jakarta: Kemenkes RI.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). *Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Layanan Umum Daerah*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Kurniawan, A., & Lestari, R. (2024). Organizational culture fit dan kinerja tenaga kesehatan di pelayanan primer. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 13(1), 60-69.
- Mardianto Adi, *Recruitment Management*, Jakarta, 2014
- Martin dan Firman, *Perencanaan Dan Evaluasi : Suatu Sistem Proyek Pembangunan*, Jakarta.
- Moekijat, (2011). *Analisis jabatan*, Bandung,.
- Moekijat, (1995), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Bandung..
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Public Employment and Management: Ensuring Merit-Based Recruitment in the Public Sector*. Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Public Employment and Management: Managing Recruitment and Selection Processes*. Paris: OECD.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Peraturan Menteri Kesehatan No. 19, *Penyelenggara Puskesmas*, Jakarta, 2024.
- Putri, A. R., & Handayani, L. (2023). Rekrutmen berbasis kompetensi dan kinerja puskesmas BLUD. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 26(2), 110-118.
- Putri, A. R., Handayani, L., & Setiawan, R. (2023). Beban kerja dan kinerja tenaga kesehatan di puskesmas BLUD. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 26(3), 145-153.
- Putri, A. R., Nugroho, B., & Handayani, L. (2023). Manajemen SDM dan kinerja puskesmas BLUD. *Jurnal*

- Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 26(2), 85-93.
- Rahmawati, D., & Nugroho, B. (2024). Work overload, burnout, dan kinerja tenaga kesehatan di fasilitas pelayanan primer. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 13(1), 45-54.
- Rashid, Z., Abdul M; Juliana Johari, (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance Available to Purchase, *Journal of Management Development* 22 (8): 708-728, <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, (2013) *Organizational behavior*, Publishing as Prentice Hall, the United States of America, ISBN-13: 978-0-13-283487-2 ISBN-10: 0-13-283487-1
- Sari, D. P., & Nugroho, B. (2023). Proses seleksi SDM dan kinerja puskesmas BLUD. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 26(2), 97-105.
- Siswanto Sastrohadiwiroyo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Jakarta. 2005
- Wahyuni, S., & Sari, D. P. (2022). Fleksibilitas BLUD dan peningkatan kinerja pelayanan puskesmas. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 11(4), 210-218.
- World Health Organization. (2023). *Global Health Workforce Statistics and Evidence on Health Worker Distribution*. Geneva: WHO.