

**ANALISA PERUBAHAN ALUR PELAYANAN RAWAT JALAN DALAM  
SUDUT PANDANG PETUGAS PENDAFTARAN DI RSAU DR. M.  
HASSAN TOTO BOGOR PADA MASA PANDEMI COVID-19**

Riska Edwi Meilia<sup>1\*</sup>, Karlina Novianti Ahmad<sup>2</sup>, Melizsa<sup>3</sup>

<sup>123</sup>STIKes Widya Dharma Husada Tangerang, Tangerang Selatan, 15417, Indonesia

ARTICLE INFORMATION	A B S T R A C T
<p>*karlinanoviantia@gmail.com</p> <p>Email: *karlinanoviantia@gmail.com dosen.riskaedwi@gmail.com melizsa0205@gmail.com</p>	<p><i>Coronavirus disease or Covid-19 took the world by storm in 2019 to be precise in December and impacted the health service sector, including changes in the flow of health services according to health protocols. The purpose of the study was to analyze changes in the flow of outpatient services in the perspective of registration officers at RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor based on Changes, Service Quality, and Job Satisfaction. This research is a literature research and interview with a qualitative descriptive research design. Selection of research informants using purposive sampling. The main informants of the study were registration officers (a total of 7 people), and triangulation informants, namely management and outpatients (a total of 12 people). The result of the research is that there is a change in the flow of outpatient services at RSAU dr. M. Hassan Toto during the Covid-19 pandemic has been running according to the provisions based on the theory of change, service quality, and job satisfaction. Based on changes (Unfreezing, Change, Refreezing) there needs to be a change in the flow of outpatient services with the early screening process and the existence of policies related to the Covid-19 pandemic. Service Quality based on (Tangible, Reliability, Assurance) in terms of reliability and assurance is considered to be good. Meanwhile, from the tangible side, there is input that the quality of service needs to be improved. Job Satisfaction based on (Discrepancy, Equity) in changes in the flow of outpatient services has been good felt by employees.</i></p>
<p><b>Keywords:</b> Change Service flow Outpatient Covid-19</p>	
<p><b>Kata Kunci:</b> Perubahan Alur Pelayanan Rawat Jalan Covid-19</p>	<p><i>Coronavirus disease atau Covid-19 menggemparkan dunia pada tahun 2019 tepatnya bulan Desember dan berdampak sektor pelayanan kesehatan, diantaranya perubahan alur pelayanan kesehatan sesuai protokol kesehatan. Tujuan penelitian adalah menganalisa perubahan alur pelayanan rawat jalan dalam sudut pandang petugas pendaftaran di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor berdasarkan Perubahan, Kualitas Pelayanan, dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini merupakan penelitian pustaka dan wawancara dengan desain penelitian deskriptif kualitatif. Pemilihan informan penelitian menggunakan <i>purposive sampling</i>. Informan utama penelitian yaitu petugas pendaftaran (total 7 orang), dan informan triangulasi yaitu manajemen dan pasien rawat jalan (total 12 orang). Hasil penelitian yaitu adanya perubahan alur pelayanan rawat jalan di RSAU dr. M. Hassan Toto pada masa pandemi Covid-19 sudah berjalan sesuai ketentuan berdasarkan teori perubahan, kualitas pelayanan, dan kepuasan kerja. Berdasarkan perubahan (<i>Unfreezing, Change, Refreezing</i>) perlu adanya perubahan alur pelayanan rawat jalan dengan adanya proses <i>skrining</i> dini dan adanya kebijakan terkait pandemi Covid-19. Kualitas Pelayanan berdasarkan (<i>Tangible, Reliability, Assurance</i>) dilihat dari sisi <i>reliability</i> dan <i>assurance</i> dianggap sudah baik. Sedangkan dari sisi <i>tangible</i> terdapat masukan bahwa kualitas pelayanan perlu ditingkatkan. Kepuasan Kerja berdasarkan (<i>Discrepancy, Equity</i>) dalam perubahan alur pelayanan rawat jalan sudah baik yang dirasakan oleh karyawan.</i></p>

## PENDAHULUAN

*Coronavirus disease* atau Covid-19 menggemparkan dunia pada tahun 2019 tepatnya bulan Desember dan ditetapkan menjadi status *Public Health Emergency of International Concern* (PHEIC) sejak tanggal 30 Januari 2020, (Tim Kerja Kementerian Dalam Negeri, 2013). Berdasarkan (Sarasnita, Dwi Raharjo and Rosyad, 2021), pelayanan kesehatan menjadi salah satu yang terkena dampak perubahan utilisasi di masa pandemi Covid-19, diantaranya perubahan alur pelayanan kesehatan sesuai protokol kesehatan di mana pasien harus menggunakan masker, melakukan prosedur skrining, dan pembatasan jumlah pengunjung/pendamping pasien bahkan pemisahan pelayanan untuk pasien Covid-19 dan bukan pasien Covid-19.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit menjelaskan bahwa Rumah Sakit merupakan salah satu Institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Rumah Sakit menjadi salah satu fasilitas pelayanan kesehatan yang memiliki beban ganda, yaitu melakukan pelayanan kesehatan normal dan pelayanan kesehatan kepada

pasien Covid-19 untuk menjalankan program pemerintah pusat dan daerah, (UU RI Nomor 44 Tahun 2009, 2009).

RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor adalah Rumah Sakit tipe C yang menyelenggarakan pelayanan rawat jalan di masa pandemi Covid-19. Berdasarkan data kunjungan pasien rawat jalan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor, pada bulan April 2020 mengalami penurunan secara drastis hingga Mei 2020. Salah satu penyebab menurunnya jumlah kunjungan pasien rawat jalan kemungkinan disebabkan karena terdapat kasus Covid-19 yang pertama kali dikonfirmasi di Indonesia dan diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2020, (Bappenas, 2021).

Berdasarkan data kunjungan pasien rawat jalan tahun 2021 di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor, pada bulan April 2021 mengalami penurunan hingga Mei 2021. Kemudian mengalami peningkatan pada bulan Juni 2021 sebanyak 2.920 pasien. Namun, di bulan berikutnya pada Juli 2021 kunjungan pasien rawat jalan mengalami penurunan kembali hingga Agustus 2021, penurunan tersebut kemungkinan dikarenakan adanya kebijakan terbaru pemerintah dalam menangani yaitu Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Darurat yang resmi

diterapkan pada tanggal 1 Juli 2021. Kemudian pemerintah mengganti PPKM Darurat menjadi PPKM Level 4. Berdasarkan (Kemendagri, 2021) PPKM Level 4 merupakan pemberlakuan pembatasan kegiatan disesuaikan dengan kriteria level penilaian krisis Covid-19 di masing-masing wilayah berdasarkan hasil *assessment* atau penilaian.

RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor melakukan inovasi dengan adanya perubahan alur pelayanan seperti adanya proses *skrining* dini terlebih dahulu dan penerapan protokol kesehatan yang ketat agar kecemasan pasien akan hal tersebut dapat diatasi. Adanya perubahan alur pelayanan kesehatan yang terjadi di masa pandemi Covid-19 dilakukan pada peningkatan efektivitas Rumah Sakit dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan Rumah Sakit dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, serta perubahan perilaku, (Robbins, S.P. and Judge, 2013). Tujuan ini adalah mengetahui perubahan alur pelayanan rawat jalan yang terdiri dari unsur perubahan (*unfreezing, change, dan refreezing*), kualitas pelayanan (*tangible, reliability, dan assurance*), dan kepuasan kerja (*discrepancy dan equity*) dalam sudut pandang petugas pendaftaran di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor pada masa pandemi Covid-19.

## **METODE**

Penelitian ini adalah penelitian pustaka dan wawancara yang bersifat kualitatif, dengan pendekatan *crosssectional*. Penelitian ini akan mendeskripsikan dua hal yaitu perubahan alur pelayanan rawat jalan dengan sudut pandang petugas pendaftaran terhadap perubahan alur pelayanan rawat jalan di masa pandemi Covid-19. Definisi istilah digunakan untuk menghindari perbedaan pengertian terhadap istilah yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga hal yang dimaksudkan menjadi jelas. Penelitian ini dilakukan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor pada bulan Oktober 2021 – Januari tahun 2022. Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, informan utama dalam penelitian ini adalah petugas pendaftaran berjumlah 7 orang. Informan triangulasi ini adalah Manajemen RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor berjumlah 5 orang dan pasien rawat jalan sebanyak 7 orang. Alat-alat yang digunakan adalah pedoman wawancara, alat perekam/gawai, alat tulis, dan kamera. Data yang diperoleh adalah data primer dan data sekunder, dengan teknik pengumpulan data wawancara mendalam dan teknik catat. Teknik Analisa data

berdasarkan prinsip analisis deskriptif kualitatif.

## HASIL

Hasil penelitian yang diperoleh peneliti bersumber dari wawancara mendalam yang terdiri dari 7 informan utama (IU1-IU7), yaitu petugas pendaftaran, 5 informan triangulasi (IT1-IT5) yaitu manajemen rumah sakit yang terdiri dari Kepala Urusan Medis, Kepala Urusan Administrasi Medis, Kepala Rawat Jalan, Dokter Rawat Jalan, dan Perawat Rawat Jalan, serta 7 informan triangulasi (IT6-IT12) yaitu pasien rawat jalan yang sedang melakukan pengobatan ulang di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor.

Variabel Perubahan yang terdiri dari tiga unsur, yaitu *Unfreezing* (Perlunya Perubahan) adalah proses organisasi Rumah Sakit merasa membutuhkan adanya perubahan alur pelayanan karena pandemi Covid-19. Perubahan alur pelayanan yang dilihat mulai dari pendaftaran pasien hingga pasien ke klinik tujuan. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi tentang perubahan alur pelayanan didapatkan 7 informan utama (IU1-IU7) menyatakan bahwa ada perubahan alur pelayanan. Hal tersebut dibenarkan oleh 5 informan triangulasi (IT1-IT5) yang terdiri dari manajemen dan 7 informan triangulasi

(IT6-IT12) yang terdiri dari pasien lama rawat jalan.

*Change* (Perubahan) adalah proses petugas pendaftaran Rumah Sakit merasakan perubahan alur pelayanan rawat jalan dari pasien mendaftar hingga pasien ke klinik tujuan sejak pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi tentang perubahan alur pelayanan didapatkan 7 informan utama (IU1-IU7) menyatakan bahwa perubahan alur pelayanan rawat jalan sudah berjalan sesuai dengan SK yang ditetapkan. Hal tersebut dibenarkan oleh 5 informan triangulasi (IT1-IT5) yang terdiri dari manajemen dan 7 informan triangulasi (IT6-IT12) yang terdiri dari pasien lama rawat jalan.

*Refreezing* (Memelihara Perubahan) adalah petugas pendaftaran Rumah Sakit menjaga keseimbangan perubahan alur pelayanan bagi individu sejak pandemi Covid-19. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi tentang perubahan alur pelayanan didapatkan 4 dari 7 informan utama (IU2, IU3, IU6, IU7) menyatakan bahwa kewajiban mematuhi peraturan dalam beradaptasi dengan perubahan alur pelayanan rawat jalan. Hal tersebut dibenarkan oleh 4 dari 5 informan triangulasi (IT1, IT2, IT3, IT5)

yang terdiri dari manajemen. Namun, dalam hal ini pasien rawat jalan tidak ditanyakan.

Variabel Kualitas Pelayanan yang terdiri dari tiga unsur, yaitu *Tangible* (Bukti Fisik) adalah perbandingan antara pelayanan terhadap sarana dan prasarana yang diinformasikan setelah adanya perubahan alur pelayanan dengan apa yang diharapkan konsumen yang diberikan petugas pendaftaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi tentang kualitas pelayanan didapatkan bahwa 5 dari 7 informan utama (IU1, IU2, IU3, IU5, IU7) menyatakan kondisi sarana dan prasarana di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor sudah baik. Hal tersebut dibenarkan oleh 4 dari 5 informan triangulasi (IT1, IT2, IT4, IT5) yang terdiri dari manajemen dan 5 dari 7 informan triangulasi (IT6, IT7, IT8, IT9, IT10) yang terdiri dari pasien lama rawat jalan.

*Reliability* (Kehandalan) adalah perbandingan antar pelayanan terhadap informasi yang akurat dan handal, petugas pendaftaran yang dapat dipercaya dan bertanggung jawab yang diinformasikan setelah adanya perubahan alur pelayanan dengan apa yang diharapkan konsumen yang diberikan petugas pendaftaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi

tentang kualitas pelayanan didapatkan 7 informan utama (IU1-IU7) menyatakan bahwa protokol kesehatan yang diterapkan petugas pendaftaran dan tenaga kesehatan sudah baik dan mematuhi peraturan. Hal tersebut dibenarkan oleh 7 informan triangulasi (IT1-IT5) yang terdiri dari manajemen dan 7 informan triangulasi (IT6-IT12) yang terdiri dari pasien lama rawat jalan.

*Assurance* (Jaminan) adalah perbandingan antar pelayanan terhadap keamanan, kredibilitas, kompetensi, komunikasi, sopan dan santun petugas pendaftaran yang diinformasikan setelah adanya perubahan alur pelayanan dengan apa yang diharapkan konsumen yang diberikan petugas pendaftaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi tentang kualitas pelayanan didapatkan 7 informan utama (IU1-IU7) menyatakan bahwa tingkat protokol kesehatan yang diterapkan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor sudah baik dan aman. Hal tersebut dibenarkan oleh 3 dari 5 informan triangulasi (IT3-IT5) yang terdiri dari manajemen

Variabel Kepuasan Kerja yang terdiri dari dua unsur, yaitu *discrepancy* (Perbedaan) adalah kepuasan kerja yang dirasakan petugas pendaftaran dengan apa yang seharusnya adanya perubahan alur

pelayanan di masa pandemi Covid-19 dari segi insentive, promosi jabatan, dan kesesuaian dengan latar belakang petugas pendaftaran. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi tentang kepuasan kerja didapatkan 7 informan utama (IU1-IU7) menyatakan bahwa terdapat 1 orang petugas pendaftaran yang terpapar Covi-19 pada bulan Februari 2021.

*Equity* (Keadilan) adalah kepuasan kerja yang dirasakan petugas pendaftaran dengan apa yang seharusnya, adanya perubahan alur pelayanan di masa pandemi Covid-19 dan adanya keadilan di kondisi pandemi Covid-19 yang dilihat dari segi pengalaman dan beban kerja. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan utama dan informan triangulasi tentang kepuasan kerja didapatkan 7 informan utama (IU1-IU7) menyatakan bahwa petugas sudah merasa adil dalam pembagian tugas setelah adanya perubahan alur pelayanan rawat jalan. Hal tersebut dibenarkan oleh 5 informan triangulasi (IT1-IT5) yang terdiri dari manajemen.

## PEMBAHASAN

Pendeskripsian untuk perubahan alur pelayanan yang tujuannya dikaitkan dengan perubahan alur pelayanan rawat jalan dalam sudut pandang petugas pendaftaran, yang terdiri dari unsur

perubahan (*Unfreezing*, *Change*, dan *Refreezing*), kualitas pelayanan (*Tangible*, *Reliability*, dan *Assurance*), dan kepuasan kerja (*Discrepancy* dan *Equity*).

Variabel Perubahan, berdasarkan *unfreezing* (perlunya perubahan) dinyatakan perlu adanya perubahan alur pelayanan rawat jalan pada masa pandemi Covid-19 dan adanya SK perubahan alur pelayanan rawat jalan, namun di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor SK belum tersosialisasi. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Pangoempia, Korompis and Rumayar, 2021), bahwa adanya perubahan alur pelayanan rawat jalan yang disebabkan suatu kondisi seperti adanya pandemi Covid-19. Perubahan alur pelayanan rawat jalan diperlukan sebagai persiapan diri untuk menciptakan situasi yang kondusif dimasa pandemi Covid-19 dengan cara menerapkan protokol kesehatan. Salah satunya dengan adanya proses *skrining* atau pemeriksaan dini, sehingga pada proses awal ketika pasien mendaftarkan diri dapat diketahui apakah pasien atau keluarga pasien memiliki atau tidak gejala Covid-19.

Berdasarkan *change* (Perubahan), dinyatakan ada perubahan pelayanan kesehatan karena pandemi Covid-19. Berpengaruh pada perubahan alur pelayanan rawat jalan terhadap penerapan *skrining* dini atau pemeriksaan dini yaitu

pengecekan suhu tubuh pasien sebelum mendaftarkan diri untuk mendapatkan pelayanan kesehatan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Nugraha et al, 2021) dan (Pangoempia et al, 2021), bahwa perubahan alur pelayanan rawat jalan pasien harus melalui proses *skrining* dini. Serta RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor menerapkan protokol kesehatan seperti memakai masker, menjaga jarak, dan mencuci tangan dengan air mengalir agar petugas dapat mencegah penularan Covid-19 yang mungkin saja di bawa oleh pasien. alur pelayanan rawat jalan mengalami perubahan yaitu pasien atau keluarga pasien yang telah mematuhi protokol kesehatan dengan menggunakan masker, menjaga jarak, mencuci tangan, proses *skrining* atau pengecekan suhu tubuh dan diketahui tidak memiliki gejala Covid-19, maka selanjutnya diperbolehkan melakukan pendaftaran untuk mendapatkan pelayanan kesehatan di RSAU dr, M. Hassan Toto Bogor.

Berdasarkan *refreezing* (memelihara perubahan), dinyatakan petugas beradaptasi dengan perubahan alur pelayanan rawat jalan dan menjalankan sesuai SK. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Taufik and Warsono, 2020), yaitu petugas beradaptasi dengan mematuhi dan menjalankan protokol kesehatan sesuai dengan SK agar dapat

berjalan dengan baik, dinamis, dan stabil. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Hasma et al, 2021), bahwa banyak yang memakai masker diturunkan ke dagu dikarenakan berkomunikasi suara menjadi tidak jelas. Adanya perubahan alur pelayanan rawat jalan memberikan jaminan kondisi yang lebih aman kepada petugas maupun pasien karena perubahan alur pelayanan rawat jalan yang mematuhi protokol kesehatan dapat meminimalisir proses penyebaran Covid-19. Meskipun terdapat kendala dalam proses adaptasi, seperti kurang efektifnya komunikasi antara petugas pendaftaran dan pasien yang dikarenakan penggunaan masker dan adanya kaca pembatas di unit pendaftaran sehingga suara yang di dengar oleh petugas ataupun pasien menjadi kurang jelas. Namun, kendala tersebut dapat diatasi dengan baik oleh petugas.

Variabel kualitas pelayanan, berdasarkan *tangible* (bukti fisik) dinyatakan sarana dan prasarana di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor sudah baik namun kurang fasilitas kipas angin atau AC di unit pendaftaran. Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Wati, Machmud and Yurniwati, 2019), bahwa sarana dan prasarana komponen *tangible* (bukti fisik) masih belum memadai di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor. Sedangkan, untuk kelengkapan pencegahan Covid-19 seperti

APD di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor sudah lengkap tersedia, hal tersebut sejalan dengan penelitian (Artanto et al, 2021), bahwa ketersediaan yang lengkap dapat akan meningkatkan tingkat kepatuhan penggunaan APD. perubahan alur pelayanan rawat jalan dari segi bukti fisik diperlukan untuk membantu meminimalisir penyebaran Covid-19, karena virus Covid-19 dapat menyebar melalui benda ataupun udara, sehingga perlu adanya langkah pencegahan khususnya pada sarana dan prasarana seperti adanya pembatas tanda silang disetiap kursi, kaca pembatas dimeja pendaftaran dan ruang periksa, serta tersedianya *handsanitizer* disetiap pintu ruangan poli.

Berdasarkan *reliability* (kehandalan), dinyatakan protokol kesehatan diterapkan dengan baik, dan petugas selalu memberikan informasi yang jelas kepada pasien terhadap adanya perubahan alur pelayanan rawat jalan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor. Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Candramawa et al, 2020), bahwa petugas melayani dengan baik, kemampuan dalam melayani dengan akurat dan terpercaya. Kemampuan dan kehandalan petugas pendaftaran yang baik sangat penting dalam memberikan informasi kepada pasien terkait perubahan alur pelayanan

rawat jalan di masa pandemi Covid-19. Informasi yang disampaikan berupa pasien wajib mematuhi protokol kesehatan di RSAU dr. M. Hassan Toto, sehingga prosedur penerimaan pasien rawat jalan sudah aman.

Berdasarkan *assurance* (Jaminan), dinyatakan tingkat keamanan protokol kesehatan sudah diterapkan dengan baik dan aman. Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Nataliningrum, Sovia and Susanti, 2021), bahwa adanya pengawasan protokol kesehatan diperlukan untuk memastikan bahwa protokol kesehatan sudah diterapkan sesuai tingkat risiko di tempat kerja untuk mengurangi penularan. Adapun ada pelayanan yang diberikan dan waktu tunggu pasien selama pandemi Covid-19 sudah sesuai standar yaitu dibawah <60 menit, hal tersebut sejalan dengan penelitian (Walakandou at al, 2021). Situasi pada masa pandemi Covid-19 tidak mempunyai pengaruh negatif terhadap waktu tunggu pasien di unit rawat jalan dan rata-rata sudah sesuai dengan standar pelayanan minimal rumah sakit.

Variabel kepuasan kerja, berdasarkan *discrepancy* (Perbedaan), dinyatakan adanya perbedaan sebelum pandemi dan saat pandemi Covid-19. Berpengaruh pada adanya pemberian insentif dan rotasi karyawan saat pandemi Covid-19, dan tidak adanya promosi



jabatan saat pandemi Covid-19. Hal ini sejalan dengan kebijakan pemerintah Kepmenkes No. HK. 01/07/MENKES/278/2020 bahwa upaya perlindungan pemerintah telah mengeluarkan kebijakan terkait memberikan insentif dan santunan kematian bagi tenaga kesehatan yang menanggapi Covid-19 (Kemenkes, 2020). Adanya pemberian insentif dimasa pandemi Covid-19 dengan jumlah yang berbeda dilihat berdasarkan jabatan, serta adanya rotasi karyawan berdasarkan kebutuhan, seperti petugas pendaftaran, perawat, dan dokter menjadi petugas vaksinasi di RSAU dr. M. Hassan Toto. Sehingga harapan petugas terhadap adanya perubahan alur pelayanan rawat jalan untuk dipertahankan perubahannya.

Berdasarkan *equity* (Keadilan), dinyatakan keadilan yang dirasakan petugas sudah adil. Berpengaruh terhadap beban kerja dan upaya yang dilakukan RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor dalam pembagian keadilan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Kristanto, 2015), bahwa keadilan di dalam organisasi membuat petugas mempunyai komitmen terhadap perusahaan, dan dapat meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Upaya yang telah dilakukan RSAU dr. M. Hassan Toto dari segi keadilan, yaitu dengan membagikan beban kerja sesuai

dengan proporsinya masing-masing dan di lihat dari pengalaman petugas selama bekerja sudah baik yang dirasakan petugas. Sehingga kedepannya RSAU dr. M. Hassan Toto dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerja petugas menjadi lebih baik dan professional.

## **KESIMPULAN**

Perubahan alur pelayanan rawat jalan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor, menyatakan dilihat dari sisi *unfreezing* (perlunya perubahan), *change* (perubahan), *refreezing* (memelihara perubahan) perlunya perubahan alur pelayanan rawat jalan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor pada masa pandemi Covid-19 yang ditandai dengan adanya proses skrining dini dan adanya SK di masa pandemi Covid-19 yang dilakukan dengan adaptasi dan sosialisasi perubahan yang ada. Perubahan alur pelayanan rawat jalan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor, menyatakan dilihat dari sisi *reliability* (ketanggapan) dan *assurance* (jaminan) dianggap sudah baik. Sedangkan, dilihat dari sisi *tangible* (bukti fisik) terdapat masukan bahwa kualitas pelayanan perlu ditingkatkan. Perubahan alur pelayanan rawat jalan di RSAU dr. M. Hassan Toto Bogor, menyatakan dilihat dari sisi *discrepancy* (perbedaan) dan *equity*

(keadilan) sudah baik yang dirasakan oleh karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

Artanto, A., Pratiwi, R. and Rizda, H.T.A. (2021) 'The Relationship between Knowledge with Doctors and Nurses' Compliance Level to Use PPE in Hospital Surgery Room during Pandemic Era', *Journal of Agromedicine and Medical Sciences*, 7(3), p. 162. Available at: <https://doi.org/10.19184/ams.v7i3.23875>.

Bappenas, K.P. (2021) *Studi Pembelajaran Penanganan COVID-19 Indonesia*.

Candramawa, A., Adi Wijayanti, R. and Adhasari Hasan, D. (2020) 'Studi Literatur: Penyebab Ketidakpuasan Pasien Di Pendaftaran Rawat Jalan RSUD Haji Surabaya', *Jurnal Rekam Medik Dan Informasi Kesehatan*, 2(1), pp. 175–185.

Hasma, H., Musfirah, M. and Rusmalawati, R. (2021) 'Penerapan Kebijakan Protokol Kesehatan dalam Pencegahan Covid-19', *Jurnal Ilmiah Kesehatan Sandi Husada*, 10(2), pp. 356–363. Available at: <https://doi.org/10.35816/jiskh.v10i2.620>.

Kemendagri (2021) 'Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 27 Tahun

2021 tentang Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat Level 4, Level 3, dan Level 2 Corona Virus Disease 2019 di Wilayah Jawa dan Bali', 3(1996), p. 6.

Kemendes (2020) 'Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor Hk.01.07/Menkes/278/2020 Tentang Pemberian Insentif Dan Santunan Kematian Bagi Tenaga Kesehatan Yang Menangani Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)', *Kementerian Kesehatan*, pp. 1–24.

Kristanto, H. (2015) 'Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 17(1), pp. 86–98. Available at: <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>.

Nataliningrum, Rr.D.M., Sovia, E. and Susanti, A.L. (2021) 'Pelaksanaan Protokol Kesehatan Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Fasilitas Pelayanan Kesehatan Kota Cimahi Jawa Barat Indonesia (Implementation Of Health Protocol During Pandemi Covid-19 At Public Health Centres In Cimahi West Java Indonesia)', *Medika Kartika: Jurnal*

- Kedokteran dan Kesehatan*, 4(3), pp. 318–329.
- Nugraha, I.N., Suciani, I. and Sonia, D. (2021) ‘Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Pelayanan Kesehatan Bagian Rekam Medis di Rumah Sakit XX Cimahi’, *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(8), pp. 997–1003. Available at: <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i8.148>.
- Pangoempia, S.J., Korompis, G.E.C. and Rumayar, A.A. (2021) ‘Analisis Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Pelayanan Kesehatan Di Puskesmas Ranotana Weru Dan Puskesmas Teling Atas Kota Manado’, *Kesmas*, 10(1), pp. 40–49.
- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013) *Organisational Behavior. 15th edition*, Pearson, Boston.
- Sarasnita, N., Dwi Raharjo, U. and Rosyad, Y.S. (2021) ‘Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Pelayanan Kesehatan Rumah Sakit Di Indonesia’, *Jurnal Kesehatan-Volume*, 12, pp. 307–315. Available at: <https://doi.org/10.35730/jk.v12i0.508>.
- Taufik, T. and Warsono, H. (2020) ‘Birokrasi baru untuk new normal: tinjauan model perubahan birokrasi dalam pelayanan publik di era Covid-19’, *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi*, 2(1), pp. 1–18.
- Tim Kerja Kementerian Dalam Negeri (2013) ‘Pedoman Umum Menghadapi Pandemi Covid-19 Bagi Pemerintah Daerah: Pencegahan, Pengendalian, Diagnosis dan Manajemen’, *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), pp. 1689–1699. Available at: <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- UU RI Nomor 44 Tahun 2009. (2009) ‘Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit. Biro Hukum Departemen Kesehatan Republik Indonesia’, *Undang-Undang Republik Indonesia*, 1, p. 41.
- Walakandou, R.J.R., Ratag, G.A.E. and Korompis, G.E.C. (2021) ‘Faktor-Faktor yang Berpengaruh pada Waktu Tunggu Pasien dalam Masa Pandemi Covid 19 di Unit Rawat Jalan Rumah Sakit’, *Indonesian Journal of Public Health and Community Medicine*, 2(3), pp. 046–057.
- Wati, W., Machmud, R. and Yurniwati, Y. (2019) ‘Analisis Kualitas Pelayanan Program Jaminan Kesehatan Nasional di Ruang Rawat Inap

Rumah Sakit X Kabupaten Kerinci',  
*Jurnal Kesehatan Andalas*, 8(2), p.  
366. Available at:

<https://doi.org/10.25077/jka.v8i2.1014>.