

ANALISIS BUDAYA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI RS XB

Vivi Setiawaty^{1,*}, Ahmad Choir², Ismail Sangadji³

¹RSPI Prof. Dr. Sulianti Saroso, Jakarta

²RS BUN, Kabupaten Tangerang

³Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Rumah Sakit, Universitas Respati Indonesia, Jakarta

*e-mail korespondensi: spu.rspiss@gmail.com

ABSTRAK

Rumah Sakit sebagai sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang jasa memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengelolaan sumber daya, baik dalam bentuk sarana dan prasarana maupun manusianya. Rumah sakit merupakan organisasi padat sumber daya manusia karena banyaknya macam profesi dan jumlah tenaga kerja yang bergerak di dalamnya. Ketersediaan tenaga kesehatan dan tenaga medis yang mempunyai komitmen sejalan dengan komitmen organisasi dan budaya organisasi sangat penting. Sehubungan dengan hal tersebut, maka penelitian dilaksanakan di RS XB dengan waktu pengambilan data dan observasi pada Januari – Maret 2024. Pengelolaan sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mendapatkan, memberdayakan, dan memelihara sumber daya manusia. Semakin pentingnya peran manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi telah mendorong munculnya upaya evaluasi terhadap pelaksanaan pengelolaan tersebut. Kompetensi SDM harus dikembangkan secara terencana sesuai dengan pengembangan usaha agar menjadi kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna yang sangat penting dalam suatu organisasi yang baik. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara kerja tenaga kesehatan dan tenaga medis, serta interaksi mereka dengan pasien dan kolega. Budaya yang positif, seperti saling menghormati, kolaborasi, dan berorientasi pada pasien, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih baik. Kesimpulan kualitas pelayanan divisi sumber daya manusia RS XB sudah baik, namun pergantian pegawai yang cukup tinggi perlu menjadi perhatian guna menjaga mutu pelayanan RS XB.

Kata Kunci: Komitmen Pegawai, Budaya Organisasi, Pergantian Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

Hospitals, as service-oriented organizations, have a very close relationship with resource management, both in terms of facilities and infrastructure, as well as human resources. Hospitals are human resource-intensive organizations due to the variety of professions and the number of employees working within them. The availability of health workers and medical personnel who have commitments aligned with organizational commitments and organizational culture is very important. In this regard, research was conducted at XB Hospital with data collection and observation periods from January to March 2024. Human resource management is responsible for acquiring, empowering, and maintaining human resources. The increasing importance of the role of human resource management within organizations has led to efforts to evaluate the implementation of this management. Human resource competencies must be developed in a planned manner in line with business development to become a strength in supporting the achievement of organizational goals. Employee loyalty to the organization has a very important meaning in a good organization. Organizational culture can influence the way health workers and medical personnel work, as well as their interactions with patients and colleagues. A positive culture, such as mutual respect, collaboration, and patient-oriented, can increase job satisfaction and encourage better performance. The conclusion is that the service quality of the human resources division of XB Hospital is good, but the relatively high employee turnover needs to be addressed to maintain the quality of service at XB Hospital.

Keywords: Employee Commitment, Organizational Culture, Employee Turnover

PENDAHULUAN

Rumah sakit adalah organisasi masyarakat yang berorientasi pada penyedia pelayanan kepada masyarakat yang bertujuan untuk memberikan layanan dan kepuasan kepada masyarakat, terutama dalam hal masalah kesehatan. Rumah sakit memberikan dua jenis layanan: administrasi dan kesehatan. Pelayanan administrasi, termasuk administrasi sumber daya manusia, bertugas untuk memastikan sumber daya manusia mencukupi dan mempunyai kompetensi dalam memberikan pelayanan Kesehatan terhadap masyarakat (1,2).

Seiring dengan kemajuan teknologi dan tingkat Pendidikan di masyarakat maka meningkat pulalah tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan. Rumah Sakit X sebagai penyedia layanan kesehatan dituntut dapat memberikan pelayanan yang bermutu, profesional dan paripurna sehingga akan menjadi Rumah Sakit yang sesuai harapan masyarakat dan menjadi pilihan utama di Kabupaten Tangerang, khususnya kecamatan-kecamatan yang berada di sekitar daerah Kabupaten Tangerang. Sesuai dengan Visi dan Misi RS XB sebagai penyedia layanan kesehatan yang terpercaya dalam memberikan pelayanan bermutu, humanis dan beretika. RS XB berorientasi mengembangkan pelayanan prima yang bertanggungjawab dan berkeadilan, membangun sumber daya manusia RS yang profesional, beretika dan berintegrasi tinggi

dalam memberikan pelayanan, sehingga menjadi pilihan utama bagi masyarakat di Kabupaten Tangerang untuk mendapatkan pelayanan di RS XB (3).

Rumah Sakit sebagai sebuah organisasi yang bergerak dalam bidang jasa memiliki hubungan yang sangat erat dengan pengelolaan sumber daya, baik dalam bentuk sarana dan prasarana maupun manusianya. Dalam hal sumber daya manusia, rumah sakit merupakan organisasi padat sumber daya manusia karena banyaknya macam profesi dan jumlah tenaga kerja yang bergerak di dalamnya. Sumber daya manusia yang ada di dalam sebuah rumah sakit terdiri dari tenaga medis, tenaga kesehatan (meliputi dokter, perawat, apoteker, analis, ahli gizi, fisioterapis, radiografer, perekam medis) dan juga non tenaga kesehatan (keuangan, administrasi, personalia, keamanan, dan sebagainya) (4). Dalam pelaksanaannya diperlukan adanya organisasi Rumah Sakit untuk mewujudkan fungsi perencanaan, penggerakan, pelaksanaan pengawasan, pengendalian dan penilaian untuk dapat tercapainya tujuan tersebut. Organisasi adalah sarana atau alat untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu dikatakan organisasi adalah wadah kegiatan dari pada orang-orang yang bekerja sama dengan usahanya mencapai tujuan. Dalam wadah kegiatan setiap orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Organisasi di lihat dari sudut dinamikanya, aktivitas tindakan dari tata

hubungan yang menjadi dalam organisasi itu, baik yang bersifat formal maupun yang bersifat informal. Misalnya aktivitas tata hubungan antara atasan dengan bawahan. Tata hubungan antara sesama atasan dan sesama bawahan. Berhasil atau tidaknya tujuan yang akan di capai dalam organisasi, tergantung sepenuhnya kepada faktor manusianya.

Rumah Sakit XB adalah Rumah Sakit Umum Swasta Tipe C dan berada di wilayah Kecamatan Kosambi, Kabupaten Tangerang, yang memberikan pelayanan medik umum dan spesialis, penunjang medik dan perawatan (rawat jalan dan rawat inap) dengan jumlah tempat tidur (TT) sebanyak 100 TT. Sumber daya manusia yang tersedia diharapkan dapat memberikan pelayanan yang baik dan bermutu bagi pasiennya, dan bersaing dengan fasilitas pelayanan Kesehatan lain di sekitar RS XB (3).

Berdasarkan hasil observasi awal yang penulis lakukan terdapat komplain pasien terhadap staf di pelayanan yang belum optimal. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis melakukan analisis budaya organisasi dan komitmen manajemen terhadap pengelolaan sumber daya manusia di RS X untuk meningkatkan pelayanan di rumah sakit.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif. Metode pengambilan

datanya dengan observasi dan studi dokumentasi. Penelitian dilaksanakan pada bulan Januari – Maret 2024. Data primer diperoleh dari observasi dan wawancara dengan manajemen, sedangkan data sekunder diperoleh dari Pedoman Sumber Daya Manusia dan standar prosedur operasional unit/divisi, serta data dari unit lain yang terkait dengan SDM, termasuk data dari *google review*. Seluruh data yang terkumpul diolah menjadi tiga tahap yaitu editing, tabulasi dan penyajian data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam suatu rumah sakit, pengelolaan itu diserahkan kepada divisi sumber daya manusia / departemen personalia yang bertanggung jawab untuk mendapatkan, memberdayakan, dan memelihara sumber daya manusia. Semakin pentingnya peran manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi telah mendorong munculnya upaya evaluasi terhadap pelaksanaan divisi tersebut (1). Fungsi dari manajemen sumber daya manusia terdiri dari analisis jabatan, perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pengembangan karier, kesejahteraan dan keselamatan kerja, hubungan industrial, dan pemutusan hubungan kerja (gambar 1) (5).

Perencanaan SDM adalah proses membuat rencana untuk mengisi jabatan/pekerjaan tertentu, ketika jabatan

atau pekerjaan tersebut pada waktu tertentu akan kosong karena pemegang jabatan sudah habis masa kerjanya, atau pemegang pekerjaan pensiun, atau karena alasan tertentu jabatan atau pekerjaan itu ditinggalkan pemegang jabatan atau pekerjaan tersebut baik sementara maupun permanen. Jabatan yang lowong tersebut harus segera diisi.

Pengisian jabatan yang lowong karena pemegang jabatan pensiun, atau habis masa jabatannya, naik ke jabatan yang lebih tinggi atau dipindah ke jabatan lain atau ke unit lain, atau ada rotasi untuk pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya umum. Untuk pekerjaan tertentu yang spesifik seperti tenaga profesional, tidak bisa dirotasi. Untuk dokter spesialis yang berstatus dokter tidak tetap, biasanya ada kontrak kerja dengan batasan waktu, setahun atau dua tahun. Selama menjalankan tugas sebagai tenaga kontrak, dievaluasi kinerjanya dari kedua belah pihak, yaitu rumah sakit dan dokter spesialis. Kedua belah pihak kemudian memutuskan apakah kontrak diperpanjang atau tidak. Jika kontrak tidak diperpanjang berarti posisi dokter spesialis tersebut lowong perlu ada pengganti. Mungkin saja karena alasan tertentu terjadi pemutusan hubungan kerja sebelum habis masa kerjanya.

Untuk mengisi pekerjaan atau posisi yang kosong pada waktu yang akan datang baik jangka 1,2,3, atau 4 tahun perlu dibuat perencanaan SDM, apakah lowongan tersebut

akan diisi dari unit kerja itu sendiri, dari unit kerja lain, atau dari luar organisasi rumah sakit. Gambar 1 menunjukkan Pola Perencanaan SDM tenaga non kesehatan. Untuk lowongan jabatan atau pekerjaan yang harus diisi dari luar organisasi rumah sakit, berarti perlu dilakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan.

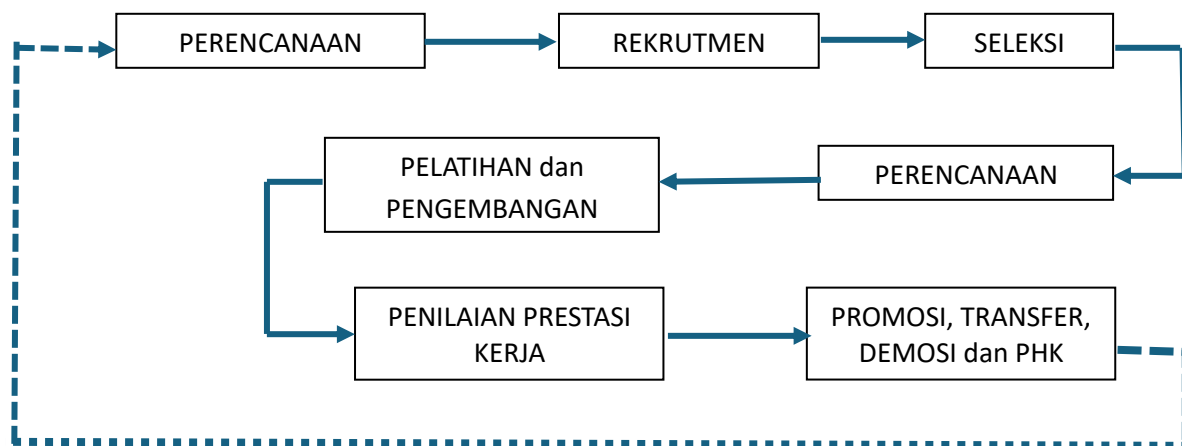
Untuk tenaga keperawatan yang umum dapat menggunakan pola pada Gambar 1, jika beban kerja terlalu tinggi pada unit tertentu tempat perawat umum tersebut diberi tugas, perawat umum tersebut dapat dirotasi ke unit kerja yang kekurangan perawat umum. Model ini berarti jabatan atau pekerjaan yang lowong diisi dari dalam organisasi (dari unit lain). Untuk perawat spesialis, tidak bisa dipindahkan ke unit kerja lain yang tidak sesuai dengan spesialisasinya, namun perawat spesialis dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi di unit kerjanya ketika jabatan itu lowong. Model ini berarti jabatan yang lowong diisi dari dalam unit organisasi. Jika tidak ada penggantinya, untuk perawat spesialis dari unit itu, berarti perlu melakukan rekrutmen dan seleksi perawat spesialis dari luar, atau perawat umum yang belum spesialis dari dalam unit organisasi atau dari luar unit organisasi dengan terlebih dulu dilatih melalui pelatihan sambil bekerja (*in the job training*), atau pelatihan di luar organisasi. Kebutuhan semacam ini dapat diprediksi dan direncanakan, kemudian menyekolahkan

perawat umum ke perawat spesialis untuk mengisi kekurangan perawat spesialis (6).

Pola untuk mengisi lowongan dokter spesialis juga dapat direncanakan ketika diperkirakan empat atau lima tahun lagi dokter spesialisnya pensiun, atau untuk berjaga-jaga mengantisipasi kekosongan dokter spesialis yang sanga dibutuhkan rumah sakit, jika rumah sakit mampu membiayai menyekolahkan dokter umum ke dokter spesialis, akan lebih baik dan komitmen dokter spesialis yang disekolahkan oleh rumah sakit kemungkinan lebih tinggi dibandingkan dengan dokter spesialis kontrak. Namun hal ini tergantung juga pada pribadi dan karakter dari dokter spesialis tersebut. Dokter maupun dokter spesialis surat ijin praktiknya dapat digunakan di tiga tempat praktik, dan yang mengajukan surat ijin praktik tersebut salah

satu dari tempat praktik itu untuk menjadi dokter tetap atau dokter tidak tetap dengan kontrak dalam jangka waktu tertentu.

Kompetensi SDM harus dikembangkan secara terencana sesuai dengan pengembangan usaha agar menjadi kekuatan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Di rumah sakit diperlukan karyawan yang selalu meningkatkan kompetensinya karena teknologi, ilmu pengetahuan tentang pelayanan kesehatan berkembang sangat pesat dari waktu ke waktu. Adanya peralatan baru, metode perawatan yang berubah merupakan contoh betapa perlunya pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi ini antara lain pendidikan dan pelatihan, pemagangan di rumah sakit lain, rotasi, serta mutasi(5).



Gambar 1. Proses Manajemen SDM dalam suatu Organisasi

Rumah Sakit XB memiliki 100 tempat tidur, dengan distribusi jumlah tempat tidur ada pada tabel 1. Ruang kelas rawat inap terdiri dari ruang kelas VIP, Kelas I, II dan III, ruang ICU, NICU, PICU, isolasi dan

perinatologi. Pada saat pandemi COVID-19 juga disediakan 2 tempat tidur khusus untuk pasien COVID-19 di IGD sebanyak 2 tempat tidur sebelum masuk perawatan atau dirujuk. Berbagai layanan yang diberikan oleh RS XB

didukung dengan jumlah sumber daya manusia dengan kompetensiya masing-masing. Jumlah tenaga medis yang saat ini melakukan pelayanan adalah sebanyak 32 orang dan tenaga Kesehatan sebanyak 137

orang, dengan rincian pada tabel 2. Pegawai non kesehatan yang bertugas administrasi, IT, pengamanan, pekerya dan pengemudi sebanyak 71 orang. Total keseluruhan pegawai adalah 240 orang.

Tabel 1. Distribusi Jumlah Tempat Tidur

No.	Kelas	Jumlah
1	VIP	3
2	Kelas I	20
3	Kelas II	14
4	Kelas III	32
5	ICU	6
6	NICU	2
7	PICU	2
8	Isolasi	10
9	Perinatologi	11
	TOTAL	100

Masalah merupakan kesenjangan antara apa yang diharapkan sesuai target dengan keadaan aktual yang di dapat di Rumah Sakit XB. Berdasarkan hasil diskusi oleh manajemen

rumah sakit, Divisi SDM adalah bagian administrasi yang sangat penting, untuk pengelolaan manajemen sumber daya manusia di RS XB.

Tabel 2 Distribusi Jumlah SDM Berdasarkan Layanan

No	Jenis Pelayanan	Jenis SDM	Jumlah
1	Pelayanan Medik Dasar	Dokter Umum	7
2	Pelayanan Medik Dasar	Dokter Gigi	2
3	Pelayanan Medik Spesialis Dasar	Penyakit dalam	2
4	Pelayanan Medik Spesialis Dasar	Kesehatan anak	2
5	Pelayanan Medik Spesialis Dasar	Bedah	2
6	Pelayanan Medik Spesialis Dasar	Obstetri & ginekologi	3
7	Pelayanan Medik Spesialis Penunjang	Anestesiologi	3
8	Pelayanan Medik Spesialis Penunjang	Radiologi	1
9	Pelayanan Medik Spesialis Penunjang	Patologi Klinik	1
10	Pelayanan Medik Spesialis Lain	Mata	3
11	Pelayanan Medik Spesialis Lain	Kulit dan Kelamin	1
12	Pelayanan Medik Spesialis Lain	Jantung	1
13	Pelayanan Medik Spesialis Lain	Paru	1
14	Pelayanan Medik Spesialis Lain	THT-KL	1
15	Pelayanan Medik Spesialis Lain	Orthopedi dan Traumatologi	2
16	Pelayanan Kefarmasian	Apoteker	2
17		Asisten Apoteker	11
18	Pelayanan Keperawatan	D3 Keperawatan	53
19		Ners	22

20	Pelayanan Kebidanan	D3 Kebidanan	18
21		Profesi Bidan (Bd)	3
22	Pelayanan Gizi	Nutrisi	2
23	Pelayanan Laboratorium	D3 Analis Kesehatan	9
24	Tenaga Teknik Biomedika	Radiografer	4
25		Elektromedis	1
26	Tenaga Keteknisan Medis	Perekam Medis dan Informasi Kesehatan	10
27	Pelayanan Kesehatan Lingkungan	Sanitasi Lingkungan	1
28	Tenaga non Kesehatan	Petugas Kamar Jenazah / Pemulasaran Jenazah	1
29	Tenaga Penunjang	SDM Ekonomi/Akuntansi	1
30		D3 Umum / SLTA / STM	70
31	Tenaga Keteknisan Medis	Penata anestesi	1
	TOTAL		240

Berdasarkan hasil temuan melalui metode observasi dan wawancara didapatkan masalah sebagaimana tercantum pada tabel 3.

Tabel 3. Daftar Masalah

No	Masalah
1	Keluhan pelanggan bahwa perawat kurang ramah
2	Penjelasan perawat di ruang perawatan kurang jelas
3	Staf tidak memberikan salam sapa kepada pengunjung/pelanggan
4	Staf kurang cekatan dalam membantu pengunjung/pelanggan/pasien
5	Menanggapi keluhan infusan pasien membengkok kurang cepat

Dalam menentukan prioritas masalah, peneliti menggunakan suatu alat pendekatan yaitu metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). Pengertian dari USG adalah sebagai berikut:

a. Urgency

Seberapa mendesak isu tersebut harus dibahas dikaitkan dengan waktu yang tersedia serta seberapa keras tekanan waktu tersebut untuk memecahkan masalah yang menyebabkan isu tersebut.

b. Seriousness

Seberapa serius isu tersebut perlu dibahas dikaitkan dengan akibat yang timbul dengan penundaan pemecahan masalah yang

menimbulkan isu tersebut atau akibat yang menimbulkan masalah-masalah lain jika masalah penyebab isu tidak dipecahkan. Perlu dimengerti bahwa dalam keadaan yang sama, suatu masalah yang dapat menimbulkan masalah lain adalah lebih serius bila dibandingkan dengan suatu masalah lain yang berdiri sendiri.

c. Growth

Kemungkinan-kemungkinan isu tersebut menjadi berkembang dan penyebab isu masalah akan semakin memburuk jika dibiarkan. Penilaian prioritas masalah dilakukan untuk mencari masalah yang dianggap segera untuk diselesaikan

menggunakan alat manajemen untuk melakukan pembobotan, yaitu dengan USG, menggunakan skala nilai 1 – 5.

Berikut ini dilakukan penilaian untuk penentuan prioritas masalah di divisi SDM RS XB. Pada tabel 4 didapatkan hasil akhir perhitungan Prioritas Masalah dengan metode USG.

Tabel 4. Prioritas Masalah berdasarkan Pembobotan USG

No	Masalah	U	S	G	Total	Prioritas
1.	Staf kurang ramah	5	5	5	15	I
2.	Staf tidak memberikan salam/sapa ke pengunjung	5	5	5	15	I
3.	Penjelasan perawat kurang jelas	5	5	4	14	II
4.	Lambat menanggapi keluhan pasien	5	4	4	13	III
5.	Staf kurang cekatan membantu pelanggan/pengunjung	5	4	3	12	IV

Penyebab masalah kurang ramahnya staf dalam melayani berdasarkan analisis tulang ikan dalam penelitian ini adalah :

a. *Man* (Manusia/Pegawai)

Faktor dari dalam diri pegawai yang kurangnya motivasi kerja karena baru lulus, menganggap hanya sebagai batu loncatan untuk mendapatkan pengalaman kerja dan adanya perbedaan budaya (kebanyakan perantau dan mempunyai budaya yang berbeda dengan budaya kerja di daerah RS XB (7).

b. *Money*

Motivasi untuk melayani pasien / pelanggan berkurang karena tidak mengetahui adanya penghargaan dari pelayanan yang baik terhadap pelanggan. Staf baru tidak mendapatkan informasi adanya penghargaan atas pelayanan dan pekerjaan yang baik (8).

c. *Method*

Cara atau upaya yang diperlukan untuk terlaksananya pelayanan dengan baik. Metode yang sudah dilaksanakan oleh divisi SDM RS

XB seharusnya sudah bisa menjadi landasan untuk pegawai dalam memberikan pelayanan yang baik. Divisi RS XB telah mempunyai program pelatihan terhadap pegawainya.

d. *Material*

Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Kesetiaan meliputi kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi. Kesetiaan dicerminkan dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari gangguan orang yang tidak bertanggung jawab (7).

Budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dalam menentukan kepuasan kerja tenaga kesehatan dan tenaga medis di rumah sakit. Dalam lingkungan yang sangat

dinamis dan kompleks seperti rumah sakit, faktor-faktor ini tidak hanya mempengaruhi kinerja individu tetapi juga kualitas layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien (9).

Beberapa alternatif pemecahan masalah yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah tentang perilaku staf yang kurang ramah dan tidak memberikan salam sapa kepada pasien / pelanggan menggunakan pendekatan metode Plan-Do-Check-Act (PDCA). Siklus PDCA menggunakan empat tahap pendekatan, yaitu

1. *Plan* adalah merencanakan tahap perubahan untuk perbaikan:

Di tahap ini, tujuan utama adalah merencanakan masalah utama adalah staf menjadi loyal, ramah, melayani dan salam sapa secara santun. Mengadakan pelatihan *in house training* untuk pegawai baru dan pelatihan penyegaran untuk pegawai lama mengenai informasi misi visi RS XB dan pelayanan prima. Mengadakan *capacity building* dan mengajak pegawai untuk terlibat aktif dalam kegiatan peningkatan kapasitas pegawai (10). Mengadakan pelatihan bersama senior pegawai tersebut agar meminimalkan adanya ketimpangan informasi dan lebih mengakrabkan suasana dan lingkungan kerja.

2. *Do* adalah tahap melakukan perubahan yang telah dilakukan, menerapkan rencana aksi yang telah direncanakan, yaitu: Mengadakan *in house training* untuk pegawai sesuai pedoman kepegawaian RS, Implementasi pelatihan yang sudah dilakukan,

melakukan monitor terhadap implementasi pelatihan.

3. *Check* adalah tahap evaluasi keberhasilan perubahan, berupa mendokumentasikan pelatihan yang sudah dilakukan, melakukan penilaian kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan, melakukan evaluasi terhadap hasil pelatihan dan implementasinya dalam kegiatan/tugas sehari-hari.

4. *Action* adalah tahap menindaklanjuti perubahan yang telah dilakukan yaitu *follow up* secara berkala dan sosialisasi update perkembangan dan peraturan kepegawaian, melakukan kontrol untuk kualitas kerja staf terkait, memberikan umpan balik kepada staf dari atasannya

Para pegawai harus memahami budaya organisasi RS XB. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi. Di rumah sakit, budaya organisasi dapat mempengaruhi cara kerja tenaga kesehatan dan tenaga medis, serta interaksi mereka dengan pasien dan kolega. Budaya yang positif, seperti saling menghormati, kolaborasi, dan berorientasi pada pasien, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih baik (11). Beberapa aspek penting dari budaya organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja di rumah sakit meliputi kolaborasi dengan mendorong kerja sama antar departemen dan tenaga medis, inovasi dengan menghargai ide-ide baru dan solusi kreatif untuk masalah-

masalah kesehatan dan keberagaman yang menghormati dan menghargai perbedaan budaya, latar belakang, dan perspektif (12,13).

Komitmen organisasi merujuk pada seberapa besar keterikatan dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Di rumah sakit, komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi *turnover*, dan meningkatkan kualitas pelayanan (11). Komitmen organisasi yang berpengaruh pada kinerja pegawai. Pegawai yang menunjukkan komitmen organisasi yang baik akan memberikan komitmen afektif adanya keterikatan emosional dan identifikasi dengan organisasi. Komitmen organisasi yang baik akan menunjukkan komitmen normatif dengan rasa kewajiban untuk tetap berada di dalam organisasi serta akan memberikan komitmen yang berkelanjutan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat untuk tetap berada di organisasi (14).

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam lingkungan rumah sakit karena dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja tenaga kesehatan dan tenaga medis. Gaya kepemimpinan yang inklusif dan mendukung dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Beberapa gaya kepemimpinan yang relevan dalam membangun motivasi pegawai di rumah sakit meliputi kepemimpinan transformasional yang akan menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mencapai potensi

penuh mereka, kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan dan menghargai kontribusi mereka dan kepemimpinan pelayanan yang akan memprioritaskan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dirasakan individu terhadap pekerjaannya. Di rumah sakit, kepuasan kerja tenaga kesehatan dan tenaga medis sangat penting karena dapat mempengaruhi kualitas pelayanan, produktivitas, dan retensi karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung, adanya pengakuan atas kontribusi dan penghargaan terhadap kinerja yang baik serta dukungan dari rekan kerja, atasan, dan organisasi secara keseluruhan (15). Budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan dan tenaga medis. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan komitmen organisasi, dan kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat budaya organisasi serta komitmen karyawan. Secara keseluruhan, kombinasi dari faktor-faktor ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja tinggi di rumah sakit.

KESIMPULAN

Kualitas pelayanan divisi sumber daya manusia RS XB sudah baik. Kualitas pelayanan penerimaan pegawai baru sudah baik, tetapi dalam beberapa hal yang harus di tingkatkan. Adanya pergantian pegawai yang cukup tinggi perlu menjadi perhatian guna meningkatkan mutu pelayanan rumah sakit. Masa kerja yang sangat singkat, belum memahami misi dan visi dari RS BUN. Pegawai baru lulus kuliah mempunyai semangat yang tinggi dan masih terbawa budaya sebagai mahasiswa sehingga perlu mendapatkan bimbingan dari senior untuk menumbuhkan motivasi bekerja yang baik. Pelatihan dan pemahaman visi dan misi RS XB perlu dilaksanakan secara rutin dan berkala.

SARAN

Alternatif pemecahan masalah yang diajukan berupa pelaksanaan pelatihan (*in house training*) untuk pegawai mengenai pelayanan prima dan visi misi dari RS BUN, melakukan pengawasan, evaluasi dan bimbingan kepada pegawai junior oleh pegawai yang lebih senior dan manajemen memberikan umpan balik atas kinerja dari pegawai tersebut serta memberikan penghargaan untuk kinerja yang baik. Untuk mengatasi pergantian pegawai yang cukup tinggi dan kekurangan tenaga kesehatan, diusulkan untuk menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan tenaga kesehatan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dan mendukung keberhasilan penyusunan artikel ilmiah. Terima kasih kepada RS XB, Direktur dan Kepala Divisi SDM yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian dan memberikan data-data yang dibutuhkan dalam penyusunan artikel ilmiah ini. Terima kasih kepada dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan pada saat penyusunan artikel.

DAFTAR PUSTAKA

1. Tejanagara FCH, Rizan M, Handaru AW. Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit. Bandung: Widina Bhakti Persada; 2022.
2. Muninjaya AAG. Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan. 2nd ed. Jakarta: Penerbit Bku Kedokteran EGC; 2011.
3. Company Profile RS BUN Annisa Group. 2024.
4. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan.
5. Salami MM, Kencana PN, Apriansyah M, Agrasadya A, Irawati L. Pengembangan SDM Rumah Sakit dalam Menghadapi Era Globalisasi dan Persaingan Bebas. DEDIKASI PKM. 2020;1(3).
6. Pratiwi S, Faradila N, Iashania Y. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan

- Kualitas Pelayanan Publik. Nusantara Innovation Journal. 2022 Dec 1;1(1):28–37.
7. Pangabdian F, Purwadhi P, Handayani N, Aisyah Fitri N. Pengaruh Budaya, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kedisiplinan Perawat Gigi (Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya). Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSJ). 2024 Nov 1;8(4):398–403.
8. Kusuma WT, Rikatsih N, Wardani SI. Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rekam Medis di RSJ Dr. Radjiman Lawang. Jurnal Kesehatan Hesti Wira Sakti. 2021 Sep 16;8(1).
9. Tanuwibowo JC, Sutanto EM. Hubungan Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional pada Kinerja Karyawan. TRIKONOMIKA. 2014 Dec 14;13(2):136.
10. Amalia KP, Sumijatun S, Azis H. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Perawat di Rawat Inap RS YARSI Jakarta 2023. Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSJ). 2023 Apr 30;7(2):144–52.
11. Kalsum U, Harlen H, Machasin M. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Turnover Intention pada Perawat RSIA ERIA Bunda Pekanbaru. Jurnal Sosial Humaniora Terapan. 2022 Jun 28;5(1).
12. Firdaus LI, Osadawedya Hakim A, Fauzi H, Anggraeni O. Analisis Sumber Daya Manusia Berdasarkan Beban Kerja dengan Metode WISN di Bagian Pendaftaran Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Cilacap. Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSJ). 2024 Nov 1;8(4):376–83.
13. Saulina Batubara G, Abadi F. Pengaruh Beban Kerja dan Dukungan Rekan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening. SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan. 2022 Oct 30;1(11):2483–96.
14. Wintari NKA, Gama AWS, Astiti NPY. Pengaruh Budaya Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Disiplin terhadap Kinerja Perawat Di UPTD Rumah Sakit Jiwa Provinsi Bali. EMAS. 2021;2(3):45–56.
15. Sopian S. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Rumah Sakit di Jakarta. Jurnal Minfo Polgan. 2024 Jan 15;12(2):2793–8.