

Optimalisasi Sistem Pengelolaan Organisasi Melalui Pengukuran Kepuasan Karyawan Di Rumah Sakit Umum Daerah

Harniati¹, Arjang²

Universitas Indonesia Timur, Makassar

arnie17agustus@gmail.com; arjunait7@gmail.com

ABSTRAK

Latar Belakang: Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan organisasi rumah sakit. RSUD Labuang Baji melakukan evaluasi kepuasan kerja karyawan secara berkala sebagai bahan informasi bagi manajemen dalam memperkuat fungsi pengawasan, meningkatkan kualitas komunikasi internal, serta mendukung perbaikan pengelolaan organisasi. Dalam penelitian ini, tingkat kepuasan kerja karyawan diukur menggunakan pendekatan Job Description Index (JDI) yang mencakup beberapa aspek utama dalam lingkungan kerja.

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menggambarkan tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap sistem pengelolaan organisasi di RSUD Labuang Baji Makassar.

Metode: Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Populasi penelitian terdiri atas 4.347 karyawan RSUD Labuang Baji, dengan jumlah sampel sebanyak 413 responden. Penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin. Pengambilan responden disesuaikan dengan proporsi profesi dan unit kerja sehingga dapat memberikan gambaran kepuasan karyawan dari berbagai kelompok pekerjaan di lingkungan rumah sakit. Pengukuran kepuasan dilakukan berdasarkan indikator Job Description Index (JDI).

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memberikan penilaian positif terhadap indikator JDI. Penilaian terhadap pekerjaan secara umum mencapai 78,9%, aspek pendapatan sebesar 59,1%, kesempatan memperoleh promosi sebesar 67,3%, supervisi sebesar 74,6%, hubungan dengan rekan kerja sebesar 73,6%, dan kondisi pekerjaan saat ini sebesar 72,9%. Berdasarkan keseluruhan indikator tersebut, sebanyak 80,6% karyawan berada pada kategori puas terhadap sistem pengelolaan organisasi RSUD Labuang Baji Makassar. Meskipun demikian, masih terdapat 12,3% karyawan yang menyatakan ketidakpuasan terhadap sistem pengelolaan organisasi.

Kesimpulan: Secara umum, tingkat kepuasan kerja karyawan RSUD Labuang Baji tergolong baik. Namun, aspek pendapatan dan kompensasi masih menjadi bagian yang memperoleh penilaian relatif rendah dari karyawan. Oleh karena itu, pihak manajemen perlu mempertimbangkan penguatan sistem kompensasi serta memperluas kesempatan pengembangan karier, termasuk transparansi dan pemerataan peluang promosi, sebagai bagian dari strategi peningkatan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

Kata kunci: kepuasan kerja karyawan; rumah sakit; Job Description Index; manajemen organisasi; kompensasi

ABSTRACT

Background: Employee job satisfaction is an important factor in supporting the effectiveness of hospital organizational management. Labuang Baji Hospital conducts periodic assessments of employee satisfaction as a source of information for management to strengthen supervision, improve internal communication, and enhance organizational management practices. In this study, employee job satisfaction was assessed using the Job Description Index (JDI), which covers several key aspects of the work environment.

Objective: This study aimed to assess and describe the level of employee job satisfaction with the organizational management system at Labuang Baji Hospital, Makassar.

Methods: This study employed a quantitative descriptive approach. The study population consisted of 4,347 employees at Labuang Baji Hospital, from which 413 respondents were selected as the sample. The sample size was determined using the Slovin formula. Respondents were selected proportionally based on their professional backgrounds and respective departments to provide a representative overview of employee satisfaction across different occupational groups within the hospital. Employee satisfaction was assessed using the Job Description Index (JDI).

Results: The findings indicated that most employees provided positive assessments of the JDI indicators. The assessment scores were 78.9% for overall job satisfaction, 59.1% for pay, 67.3% for promotion opportunities, 74.6% for supervision, 73.6% for relationships with colleagues, and 72.9% for the present job. Based on the overall JDI indicators, 80.6% of employees were categorized as satisfied with the organizational management system at Labuang Baji Hospital, Makassar. Nevertheless, 12.3% of employees reported dissatisfaction with the hospital's organizational management system.

Conclusion: Overall, employee job satisfaction at Labuang Baji Hospital was relatively good. However, income and compensation remained the aspects receiving comparatively lower assessments from employees. Therefore, hospital management should consider strengthening the compensation system and expanding opportunities for career development, particularly by ensuring greater transparency and fairness in promotion opportunities. These efforts may contribute to improving employee satisfaction and work motivation.

Keywords: employee job satisfaction; hospital; Job Description Index; organizational management; compensation

Pendahuluan

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia di rumah sakit karena berkaitan dengan kondisi psikologis, motivasi, kinerja, dan keberlangsungan tenaga kesehatan dalam organisasi. (Elemen Penilaian PMKP, 2024) menempatkan pengukuran mutu pada area manajemen sebagai bagian dari mekanisme evaluasi dan perbaikan mutu rumah sakit.

Secara teoritis, kepuasan kerja menggambarkan evaluasi positif maupun negatif yang dirasakan seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kepuasan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek, antara lain

kondisi kerja, beban kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, penghargaan, serta dukungan organisasi Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Temuan Lu et al (2012). menunjukkan bahwa kepuasan kerja tenaga keperawatan di rumah sakit memiliki keterkaitan dengan lingkungan kerja, kondisi organisasi, stres kerja, konflik peran, serta komitmen terhadap organisasi dan profesi.

Hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas juga memperoleh dukungan empiris. Hoboubi et al. (2017), melalui penelitian terhadap pekerja industri, menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan indikator produktivitas. Penelitian tersebut menunjukkan

bahwa peningkatan kepuasan kerja, khususnya melalui dukungan supervisi dan perbaikan kondisi organisasi, dapat menjadi bagian penting dalam upaya meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Zhao, et., al (2025) Dalam lingkungan rumah sakit, isu tersebut menjadi semakin penting karena kualitas pengelolaan tenaga kerja berpotensi memengaruhi efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Kajian terbaru mengenai tenaga rumah sakit juga menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja berhubungan dengan retensi karyawan, efektivitas organisasi, serta kualitas pelayanan pasien. Amlari, T., & Patikar, G. (2026).

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena mencerminkan bagaimana karyawan mengevaluasi pengalaman, lingkungan, serta berbagai kondisi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Tingkat kepuasan yang baik tidak hanya berkaitan dengan kenyamanan individu dalam bekerja, tetapi juga berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan, komitmen terhadap organisasi, dan keberlangsungan tenaga kesehatan. Hasil kajian sistematis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tenaga kesehatan berkaitan erat dengan kualitas penyelenggaraan pelayanan kesehatan, sehingga pengelola fasilitas pelayanan kesehatan perlu memperhatikan faktor-faktor

yang membentuk pengalaman kerja tenaga kesehatan. Tenaw, et., al. (2021)

Dalam konteks rumah sakit, ketidakpuasan kerja perlu menjadi perhatian manajemen karena dapat berdampak pada keberlangsungan tenaga kerja dan kualitas organisasi. Kajian terbaru mengenai perawat rumah sakit menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan isu *turnover* serta kualitas dan keselamatan pelayanan pasien. Quesada-Puga, et., al (2024). Sejalan dengan hal tersebut, penelitian mengenai hubungan *work engagement*, kepuasan kerja, kualitas pelayanan, dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut saling berkaitan dalam menggambarkan kinerja organisasi pelayanan kesehatan. Isfahani, P., et., al (2024) Oleh karena itu, pengukuran kepuasan kerja secara berkala dapat digunakan oleh manajemen rumah sakit sebagai instrumen evaluasi untuk mengidentifikasi aspek pekerjaan yang telah memenuhi harapan karyawan maupun aspek yang masih memerlukan perbaikan.

RSUD Labuang Bajji Makassar merupakan salah satu rumah sakit milik pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan rujukan. Sebagai organisasi pelayanan publik, rumah sakit tidak hanya dituntut untuk memenuhi kebutuhan masyarakat melalui pelayanan kesehatan yang

bermutu, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya manusia, keuangan, serta proses administrasi secara efektif dan akuntabel. Dalam perspektif administrasi kesehatan, keberhasilan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam menciptakan lingkungan organisasi yang mampu mendukung tenaga kesehatan maupun karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Wahyuhadi, J., Hidayah, N., & Aini, Q. (2023). Oleh sebab itu, evaluasi terhadap kepuasan kerja menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit. Penelitian pada tenaga kesehatan di RSUD Labuang Bajji menunjukkan bahwa aspek kompensasi, promosi, supervisi, pekerjaan, dan hubungan dengan rekan kerja memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja. Aryudi, D. R., Suryawati, C., & Nandini, N. (2023).

Setyarini, E., Sukadiono, & Wiliyanarti, P. F. (2025). Penelitian terbaru pada RSUD Dr. Soedomo Trenggalek juga menemukan bahwa meskipun kepuasan terhadap lingkungan kerja dan hubungan antaranggota relatif baik, aspek kompensasi dan pengembangan karier masih menunjukkan variasi tingkat kepuasan. Temuan tersebut memperkuat pentingnya pengukuran kepuasan karyawan sebagai bagian dari evaluasi administrasi dan manajemen rumah sakit.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menilai tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap sistem pengelolaan

organisasi di RSUD Labuang Bajji Makassar menggunakan pendekatan *Job Descriptive Index* (JDI). Hasil pengukuran diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai aspek pekerjaan yang telah memenuhi harapan karyawan serta aspek yang masih memerlukan perhatian manajemen, khususnya berkaitan dengan kompensasi, peluang promosi, supervisi, hubungan kerja, dan kondisi pekerjaan. Dengan demikian, hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia dan peningkatan efektivitas administrasi rumah sakit.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain observasional deskriptif dan rancangan cross-sectional. Pengumpulan data dilakukan pada satu periode pengamatan, sehingga setiap variabel penelitian diukur satu kali untuk memperoleh gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap sistem pengelolaan organisasi di RSUD Labuang Bajji Makassar. Desain cross-sectional dipilih karena sesuai untuk menggambarkan distribusi suatu kondisi atau karakteristik pada populasi tertentu dalam periode pengamatan yang telah ditetapkan.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan RSUD Labuang Bajji Makassar pada tahun 2017 yang berjumlah 4.347 orang. Populasi tersebut terdiri atas tenaga medis dan

nonmedis yang bekerja pada berbagai instalasi, bidang, dan bagian di lingkungan rumah sakit. Responden dapat diikutsertakan apabila bersedia berpartisipasi dalam penelitian dan telah memiliki masa kerja sekurang-kurangnya enam bulan. Penetapan masa kerja tersebut dimaksudkan agar responden telah memiliki pengalaman yang memadai untuk memberikan penilaian terhadap kondisi pekerjaan dan sistem pengelolaan organisasi di rumah sakit.

Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dan diperoleh sebanyak 413 karyawan. Sampel didistribusikan pada 34 instalasi dan 11 bidang/bagian yang terdapat di RSUD Labuang Bajji Makassar. Untuk memperoleh keterwakilan responden dari masing-masing unit organisasi, alokasi sampel dilakukan secara proporsional berdasarkan jumlah karyawan dan komposisi profesi pada setiap instalasi maupun bidang/bagian. Dengan pendekatan tersebut, unit dengan jumlah tenaga kerja yang lebih besar memperoleh alokasi sampel yang disesuaikan dengan proporsi populasinya.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan responden menggunakan instrumen yang mengacu pada Job Descriptive Index (JDI). Pengukuran kepuasan kerja mencakup enam dimensi, yaitu: (1) Job in General, yang menggambarkan penilaian karyawan terhadap pekerjaan secara keseluruhan; (2) Pay, berkaitan dengan persepsi

terhadap pendapatan dan kompensasi; (3) Opportunities for Promotion, yang menilai kesempatan memperoleh promosi dan pengembangan karier; (4) Supervision, yang menggambarkan penilaian terhadap kualitas supervisi atau dukungan atasan; (5) People in Present Job, berkaitan dengan hubungan dan interaksi dengan rekan kerja dalam unit; serta (6) Work on Present Job, yang menggambarkan penilaian responden terhadap pekerjaan yang sedang dijalankan.

Data penelitian dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi tingkat kepuasan kerja berdasarkan masing-masing dimensi JDI. Hasil pengukuran selanjutnya disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi dan persentase sehingga dapat memberikan gambaran mengenai aspek pekerjaan yang memperoleh tingkat kepuasan relatif tinggi maupun aspek yang masih memerlukan perhatian manajemen. Selain indikator kepuasan kerja, pengalaman kerja yang dianggap kurang menyenangkan dan harapan karyawan terhadap organisasi turut dianalisis secara deskriptif sebagai informasi pendukung dalam mengidentifikasi kebutuhan perbaikan pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit.

Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden berasal dari berbagai kelompok

karakteristik demografis dan pekerjaan, meliputi usia, jenis kelamin, status kepegawaian, masa kerja, dan profesi. Keragaman karakteristik tersebut memberikan gambaran mengenai profil karyawan yang berpartisipasi dalam survei kepuasan kerja di RSUD Labuang Bajji Makassar. Dalam konteks administrasi kesehatan, pemetaan karakteristik tenaga kerja penting sebagai informasi dasar bagi manajemen rumah sakit dalam memahami komposisi sumber daya manusia yang tersedia. Literatur terkini menunjukkan bahwa karakteristik demografis dan faktor individual merupakan salah satu kelompok faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan, meskipun pengaruhnya dapat berbeda bergantung pada lingkungan dan karakteristik organisasi. Isfahani, P., Poodineh Moghadam, M., Sarani, M., et al. (2024).

Berdasarkan kelompok usia, seluruh kategori usia telah terwakili dalam survei. Proporsi terbesar berada pada kelompok usia 26–35 tahun, yaitu 33,4%, sedangkan kelompok dengan proporsi paling rendah adalah usia 17–25 tahun sebesar 5,3%. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kelompok usia produktif yang relatif aktif dalam menjalankan tugas pelayanan maupun fungsi administratif rumah sakit. Keberadaan tenaga kerja dari berbagai kelompok usia juga memberikan variasi pengalaman dan perspektif terhadap lingkungan

kerja. Penelitian terdahulu pada tenaga kesehatan menunjukkan bahwa usia termasuk karakteristik demografis yang dapat berkaitan dengan variasi kepuasan kerja, walaupun hubungan tersebut tidak selalu bersifat langsung. Zhao, Y., Lu, H., Zhu, X., & Xiao, G. (2024).

Jika dilihat dari masa kerja, sebanyak 44,6% responden telah bekerja kurang dari 10 tahun, sedangkan kelompok dengan masa kerja lebih dari 30 tahun merupakan proporsi terkecil, yaitu 13,6%. Komposisi tersebut menunjukkan adanya kombinasi antara karyawan dengan pengalaman kerja relatif baru dan karyawan dengan pengalaman kerja yang panjang. Penelitian terbaru mengenai kepuasan kerja tenaga kesehatan juga menempatkan pengalaman kerja dan karakteristik demografis sebagai aspek yang perlu dipertimbangkan dalam memahami variasi kepuasan kerja. Hanoum, F. C., Rizan, M., & Handaru, A. W. (2024).

Penilaian Tingkat Kepuasan Karyawan terhadap Sistem Pengelolaan Organisasi Berdasarkan Indikator Job Descriptive Index (JDI)

Pada penelitian ini, tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem pengelolaan organisasi di RSUD Labuang Bajji Makassar dinilai menggunakan pendekatan Job Descriptive Index (JDI). JDI merupakan

instrumen pengukuran kepuasan kerja yang menilai persepsi individu terhadap sejumlah aspek utama dalam pekerjaan. Penggunaan instrumen ini memberikan keuntungan karena kepuasan kerja tidak dipandang sebagai suatu kondisi yang bersifat tunggal, tetapi sebagai konstruk multidimensional yang terbentuk dari pengalaman karyawan terhadap berbagai karakteristik pekerjaannya.

Berdasarkan kerangka tersebut, pengukuran kepuasan kerja menggunakan JDI dapat diposisikan sebagai salah satu instrumen evaluasi dalam administrasi dan manajemen rumah sakit. Hasil pengukuran dapat memberikan informasi bagi pimpinan mengenai aspek organisasi yang perlu dipertahankan dan aspek yang membutuhkan intervensi, terutama yang berkaitan dengan kompensasi, pengembangan karier, supervisi, hubungan kerja, dan kondisi pekerjaan. Pendekatan ini penting karena peningkatan kepuasan karyawan bukan hanya berkaitan dengan kesejahteraan tenaga kerja, tetapi juga merupakan bagian dari upaya membangun organisasi pelayanan kesehatan yang efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada mutu pelayanan.

Pendapatan dan Kompensasi yang Diterima (Pay)

Dimensi Pay dalam Job Descriptive Index (JDI) menggambarkan persepsi karyawan terhadap imbalan yang diperoleh sebagai

konsekuensi dari pekerjaan yang dilakukan. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, kompensasi merupakan bagian penting dari kebijakan manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan penghargaan organisasi atas kontribusi tenaga kerja.

Temuan tersebut juga terlihat dalam penelitian di RSUD Labuang Bajji Makassar. Wahyuhadi et al. (2023) menemukan bahwa remunerasi memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja dan kinerja tenaga kesehatan. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa kebijakan pemberian imbalan merupakan salah satu aspek manajemen yang perlu diperhatikan dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan, tetapi juga dapat mencerminkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi tenaga kerja dalam menjalankan pelayanan kesehatan.

Berdasarkan uraian tersebut, pendapatan dan kompensasi (Pay) dalam penelitian ini dipahami sebagai persepsi karyawan terhadap kecukupan, kesesuaian, dan keadilan imbalan finansial yang diterima dari organisasi sebagai penghargaan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang dilaksanakan. Pengukuran aspek ini penting untuk mengetahui apakah sistem kompensasi yang diterapkan RSUD Labuang Bajji telah mampu memenuhi harapan karyawan.

Peluang Naik Jabatan (Opportunities for Promotion)

Dimensi Opportunities for Promotion menggambarkan persepsi karyawan terhadap kesempatan yang tersedia bagi dirinya untuk memperoleh peningkatan karier dalam organisasi. Promosi tidak hanya dipahami sebagai perpindahan menuju jabatan yang lebih tinggi, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan organisasi terhadap kompetensi, pengalaman, kinerja, dan kontribusi karyawan.

Hasil penelitian terkini memperlihatkan bahwa peluang promosi merupakan salah satu faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Kajian sistematis mengenai determinan kepuasan kerja tenaga kesehatan menunjukkan bahwa kesempatan promosi dan pengembangan karier termasuk aspek organisasi yang secara konsisten berhubungan dengan pengalaman kerja karyawan. Penelitian pada tenaga kesehatan di RSUD Labuang Baji Makassar juga menemukan bahwa aspek promosi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peluang untuk berkembang dalam organisasi dapat menjadi salah satu sumber kepuasan bagi tenaga kesehatan maupun karyawan rumah sakit.

Dalam penelitian ini, Opportunities for Promotion dipahami sebagai persepsi karyawan mengenai ketersediaan, keterbukaan, dan

keadilan kesempatan untuk memperoleh peningkatan jabatan maupun pengembangan karier di RSUD Labuang Baji Makassar. Oleh karena itu, pengukuran dimensi ini penting untuk mengetahui sejauh mana kebijakan pengembangan karier telah memberikan kesempatan yang dapat dirasakan secara positif oleh karyawan. Informasi tersebut dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen dalam mengembangkan sistem promosi yang objektif, transparan, dan berbasis kompetensi.

Kualitas Supervisi (Supervision)

Dimensi Supervision berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap kemampuan dan perilaku atasan dalam mengarahkan, membimbing, mendukung, serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan. Supervisi dalam organisasi rumah sakit memiliki fungsi penting karena aktivitas pelayanan melibatkan koordinasi antarprofesi, kepatuhan terhadap prosedur, komunikasi yang efektif, dan pengambilan keputusan yang dapat berdampak terhadap mutu pelayanan. Oleh karena itu, kualitas supervisi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan atasan dalam memberikan instruksi, tetapi juga oleh cara pimpinan membangun komunikasi, memberikan umpan balik, memberikan penghargaan, serta memperlakukan karyawan secara adil.

Dengan demikian, Supervision dalam penelitian ini dimaknai sebagai persepsi

karyawan terhadap kualitas pengarahan, pembinaan, dukungan, penghargaan, komunikasi, dan keadilan yang diberikan oleh atasan dalam pelaksanaan pekerjaan. Evaluasi terhadap dimensi ini dapat membantu manajemen mengetahui sejauh mana fungsi supervisi telah berjalan secara efektif. Hasil tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk merancang penguatan kapasitas pimpinan, khususnya dalam komunikasi, pemberian umpan balik, penyelesaian masalah, pembinaan staf, dan penerapan supervisi yang adil.

Peluang Naik Jabatan (Opportunities for Promotion)

Peluang naik jabatan merupakan salah satu aspek yang dapat membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Dimensi Opportunities for Promotion dalam Job Descriptive Index (JDI) menggambarkan sejauh mana karyawan memandang adanya kesempatan untuk mengembangkan karier dan memperoleh peningkatan posisi dalam organisasi. Dalam manajemen rumah sakit, kesempatan promosi tidak hanya berkaitan dengan perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi, tetapi juga mencerminkan adanya sistem pengembangan sumber daya manusia yang memberikan ruang bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan tanggung jawab profesionalnya.

Penelitian terkini memperlihatkan bahwa peluang pengembangan karier merupakan salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Kajian sistematis mengenai kepuasan kerja tenaga kesehatan menunjukkan bahwa kesempatan promosi, pengembangan profesional, kompensasi, supervisi, dan kondisi kerja merupakan faktor organisasi yang perlu diperhatikan dalam membangun pengalaman kerja yang positif. Selain itu, penelitian pada tenaga kesehatan RSUD Labuang Baji Makassar menemukan bahwa aspek promosi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kesempatan untuk berkembang dalam organisasi dapat menjadi salah satu faktor yang mendorong terbentuknya kepuasan kerja.

Kualitas Supervisi (Supervision)

Supervision merupakan dimensi JDI yang menggambarkan penilaian karyawan terhadap perilaku, kemampuan, dan dukungan atasan dalam mengarahkan pelaksanaan pekerjaan. Supervisi dalam organisasi rumah sakit tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai proses pembinaan, pemberian arahan, komunikasi, dan dukungan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas. Kualitas supervisi dapat terlihat dari kemampuan pimpinan memberikan

instruksi yang jelas, memberikan umpan balik, membantu menyelesaikan permasalahan pekerjaan, serta memperlakukan anggota organisasi secara adil.

Hubungan antara atasan dan bawahan menjadi bagian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Atasan yang terbuka terhadap masukan, memberikan penghargaan atas pencapaian, serta memberikan bimbingan ketika karyawan menghadapi kesulitan dapat membangun persepsi positif terhadap organisasi. Sebaliknya, pola supervisi yang kurang komunikatif, tidak konsisten, atau dipandang tidak adil dapat menimbulkan pengalaman kerja yang negatif. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat memengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Dalam konteks pelayanan kesehatan, kualitas supervisi memiliki arti yang semakin penting karena pekerjaan rumah sakit melibatkan koordinasi antart tenaga profesional dan membutuhkan kepatuhan terhadap standar pelayanan. Supervisi yang efektif dapat membantu memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai prosedur sekaligus memberikan dukungan kepada karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Penelitian mengenai tenaga kesehatan menunjukkan bahwa hubungan dengan pimpinan, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, dan supervisi merupakan faktor yang berkaitan dengan

kepuasan kerja. Studi pada tenaga kesehatan di RSUD Labuang Bajji Makassar juga menemukan hubungan positif dan signifikan antara supervisi dan kepuasan kerja.

Rekan Kerja Satu Unit (People in Present Job)

Dimensi People in Present Job dalam Job Descriptive Index (JDI) menggambarkan persepsi karyawan terhadap individu atau kelompok rekan kerja yang berinteraksi secara langsung dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Aspek ini berkaitan dengan kualitas hubungan interpersonal yang terbentuk di lingkungan kerja, baik dalam interaksi sosial maupun dalam pelaksanaan tugas. Dalam organisasi rumah sakit, hubungan antarpegawai memiliki peran penting karena proses pelayanan kesehatan pada umumnya melibatkan kerja sama lintas profesi dan koordinasi antarunit.

Penelitian dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa hubungan interpersonal dan dukungan sosial di tempat kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja tenaga kesehatan. Kajian sistematis mengenai kepuasan kerja tenaga kesehatan menunjukkan bahwa hubungan dengan rekan kerja merupakan salah satu faktor organisasi yang konsisten dikaitkan dengan pengalaman kerja positif. Selain itu, penelitian pada tenaga kesehatan di Indonesia

menunjukkan bahwa iklim organisasi dan hubungan kerja yang kolaboratif dapat berperan dalam membentuk kondisi kerja yang lebih positif dan mendukung kepuasan karyawan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap rekan kerja tidak dapat dipisahkan dari kondisi organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memperoleh dukungan dari rekan kerja cenderung memiliki sumber daya sosial yang dapat membantu menghadapi tuntutan pekerjaan. Sebaliknya, hubungan interpersonal yang kurang baik dapat menjadi salah satu sumber tekanan dalam pekerjaan.

Dengan demikian, hubungan yang baik antarpegawai tidak hanya memberikan manfaat pada aspek sosial, tetapi juga mendukung koordinasi pekerjaan dan keberlangsungan pelayanan rumah sakit. Bagi organisasi pelayanan kesehatan, penguatan hubungan interpersonal dapat menjadi bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia karena lingkungan kerja yang kolaboratif berpotensi meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mendukung efektivitas pelaksanaan tugas pelayanan.

Tabel 1. Hasil Penilaian Karyawan pada Indikator *Job Description Index* (JDI) di RSUD Labuang Baji Makassar 2026

No	Kategori Penilaian	Gambaran Umum Kondisi Pekerjaan (Job in General)		Pendapatan dan Kompensasi yang Diterima (Pay)		Peluang Naik Jabatan (Opportunities for Promotions)		Kualitas Supervisi (Supervision)		Dukungan Rekan Kerja Satu Unit (People in Present Job)		Kondisi Pekerjaan Saat Ini (Work on Present Job)	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1	Sangat Buruk	2	0,5	13	3,1	11	2,7	4	1,0	5	1,2	0	0,0
2	Buruk	48	11,9	138	33,4	88	21,3	53	12,8	31	7,5	80	19,4
3	Baik	326	79,9	244	59,1	278	67,3	308	74,8	304	73,6	301	72,9
4	Sangat Baik	36	8,7	18	4,4	36	8,7	48	11,6	73	17,7	32	7,7
Total		413	100,0	413	100,0	413	100,0	413	100,0	413	100,0	413	100,0

Kondisi Pekerjaan Saat Ini (Work on Present Job)

Dimensi Work on Present Job menggambarkan persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang sedang dijalankan, termasuk kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kemampuan, kompetensi, minat, dan tanggung jawab yang dimiliki. Kepuasan terhadap pekerjaan tidak hanya ditentukan oleh besarnya imbalan atau hubungan dengan atasan dan rekan kerja, tetapi juga oleh bagaimana karyawan memaknai tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Ketika pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kompetensi dan kemampuan individu, karyawan cenderung lebih mudah menjalankan tugas serta memiliki persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, ketidaksesuaian antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan dapat menimbulkan kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan pada akhirnya berpotensi memengaruhi kepuasan kerja.

Penilaian terhadap Work on Present Job juga berkaitan dengan sejauh mana karyawan memperoleh kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dimilikinya dalam

menyelesaikan pekerjaan. Pekerjaan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk menggunakan kompetensi, mengambil tanggung jawab, memperoleh pengalaman, serta mengembangkan keterampilan dapat menghasilkan pengalaman kerja yang lebih bermakna. Sebaliknya, pekerjaan yang monoton, tidak sesuai dengan kompetensi, atau tidak memberikan kesempatan untuk berkembang dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap pekerjaan.

Hasil Penilaian Kepuasan Berdasarkan JDI

Hasil pengukuran kepuasan karyawan menggunakan Job Descriptive Index (JDI) menunjukkan adanya variasi penilaian pada setiap dimensi pekerjaan. Berdasarkan data pada Tabel 1, sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap aspek Job in General. Sebanyak 78,9% karyawan menilai gambaran umum kondisi pekerjaan berada dalam kategori baik, sedangkan hanya 0,5% responden yang memberikan penilaian sangat buruk. Temuan tersebut menunjukkan bahwa secara umum karyawan memiliki persepsi yang cukup positif terhadap pekerjaan dan lingkungan organisasi tempat mereka bekerja.

Berbeda dengan penilaian terhadap pekerjaan secara umum, aspek Pay menunjukkan hasil yang relatif lebih rendah. Sebanyak 59,1% karyawan memberikan

penilaian baik terhadap pendapatan dan kompensasi yang diterima, tetapi masih terdapat 36,5% karyawan yang menilai aspek tersebut buruk dan sangat buruk. Proporsi tersebut menunjukkan bahwa meskipun mayoritas responden memberikan penilaian positif, persoalan kompensasi masih menjadi perhatian yang cukup penting dalam sistem pengelolaan organisasi. Kondisi ini sejalan dengan penelitian mengenai tenaga kesehatan yang menunjukkan bahwa remunerasi dan kepuasan kerja merupakan aspek yang saling berkaitan dalam pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit.

Temuan tersebut juga memperkuat pentingnya penggunaan JDI sebagai instrumen evaluasi kepuasan kerja. Dengan mengukur beberapa dimensi secara terpisah, manajemen dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perhatian secara lebih spesifik. Dalam konteks penelitian ini, hasil pada Job in General menunjukkan kondisi yang relatif positif, sementara Pay menunjukkan masih adanya ruang untuk perbaikan. Informasi tersebut dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia, khususnya terkait sistem remunerasi, penghargaan, pengembangan karier, dan kondisi pekerjaan.

Pendapatan, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Karyawan

Temuan mengenai aspek pendapatan dan kompensasi perlu mendapatkan perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit karena sistem imbalan merupakan salah satu komponen yang dapat membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Kompensasi tidak hanya dipandang sebagai pembayaran atas pekerjaan yang telah dilakukan, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan.

Hasil penelitian mengenai tenaga kesehatan di RSUD Labuang Bajji Makassar memberikan dukungan terhadap pentingnya aspek tersebut. Wahyuhadi et al. (2023) menemukan bahwa remunerasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja tenaga kesehatan di RSUD Labuang Bajji. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sistem pemberian imbalan dapat menjadi salah satu instrumen manajemen yang berperan dalam membentuk pengalaman kerja karyawan. Dengan demikian, evaluasi terhadap aspek Pay dalam JDI dapat memberikan informasi bagi manajemen mengenai bagaimana karyawan memandang kebijakan pendapatan dan kompensasi yang diterapkan rumah sakit.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa konsep Pay dalam kepuasan kerja sebaiknya tidak dipahami secara sempit sebagai besarnya gaji yang diterima. Dari perspektif administrasi kesehatan, kompensasi merupakan bagian dari

sistem manajemen sumber daya manusia yang mencakup mekanisme penghargaan, keadilan, transparansi, dan kesesuaian antara kontribusi dengan imbalan. Penelitian mengenai tenaga kesehatan juga memperlihatkan bahwa kepuasan terhadap pekerjaan berhubungan dengan isu retensi dan turnover intention. Oleh karena itu, ketidakpuasan terhadap kompensasi perlu menjadi salah satu perhatian dalam strategi mempertahankan tenaga kerja rumah sakit.

Kompensasi, Insentif, dan Peluang Promosi

Proporsi karyawan yang memberikan penilaian kurang baik terhadap pendapatan dan kompensasi perlu menjadi perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia di RSUD Labuang Bajji Makassar. Persepsi negatif terhadap sistem imbalan dapat menjadi indikasi adanya ketidaksesuaian antara harapan karyawan dengan kompensasi yang mereka terima. Apabila kondisi tersebut berlangsung dalam jangka panjang dan tidak diikuti dengan kebijakan perbaikan, terdapat risiko menurunnya motivasi dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian pada aspek Opportunities for Promotion menunjukkan bahwa 67,3% karyawan menilai peluang promosi di RSUD Labuang Bajji Makassar berada pada kategori besar. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi yang relatif positif mengenai kesempatan

pengembangan karier di organisasi. Meskipun demikian, terdapat 24% responden yang menilai peluang promosi berada pada kategori kecil dan sangat kecil. Proporsi tersebut tetap perlu mendapatkan perhatian karena menunjukkan bahwa hampir seperempat responden belum merasakan kesempatan pengembangan karier secara optimal.

Sistem Karier dan Kepuasan Kerja

Selain aspek pendapatan dan kompensasi, sistem karier merupakan salah satu faktor penting yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam organisasi, termasuk rumah sakit, diperlukan sistem pengembangan karier yang jelas, transparan, dan dapat dipahami oleh seluruh karyawan. Ketidakjelasan mengenai peluang pengembangan karier, kriteria kenaikan jabatan, maupun mekanisme promosi dapat menimbulkan persepsi ketidakadilan yang pada akhirnya berpotensi menurunkan kepuasan kerja. Sebaliknya, sistem promosi yang disusun berdasarkan kompetensi, pengalaman, kinerja, dan kontribusi karyawan dapat mendorong keterlibatan serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Dalam konteks rumah sakit, pengembangan karier Dengan demikian, semakin jelas, adil, dan terstruktur sistem pengembangan karier yang diterapkan rumah sakit, semakin besar peluang terciptanya

kepuasan kerja karyawan. Pengelolaan karier yang baik tidak hanya memberikan manfaat bagi individu melalui peningkatan kompetensi dan peluang promosi, tetapi juga dapat mendukung keterikatan, motivasi, dan keberlanjutan kontribusi karyawan terhadap organisasi.

Pengembangan Karier Profesional dan Kualitas Supervisi

Pengembangan karier profesional merupakan salah satu komponen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di rumah sakit. Pada profesi keperawatan, misalnya, jenjang karier profesional dapat menjadi instrumen untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalisme tenaga keperawatan sesuai dengan bidang serta tanggung jawab pekerjaannya. Namun, penerapan sistem jenjang karier pada fasilitas pelayanan kesehatan masih menghadapi berbagai kendala. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rumah sakit perlu membangun sistem pengembangan karier yang lebih terstruktur, transparan, dan berbasis kompetensi. Sistem karier yang dikelola secara baik diharapkan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga kesehatan sekaligus mendukung peningkatan mutu pelayanan kepada pasien.

Selain pengembangan karier, supervisi merupakan aspek organisasi yang berperan

penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan hasil penilaian menggunakan indikator supervision dalam Job Descriptive Index (JDI), sebanyak 74,6% karyawan RSUD Labuang Bajji Makassar menilai kualitas supervisi dalam kategori baik. Meskipun demikian, masih terdapat 13,8% responden yang menilai kualitas supervisi berada pada kategori kurang dan sangat kurang. Temuan tersebut menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan supervisi telah dipersepsikan positif, tetapi masih terdapat ruang untuk melakukan perbaikan dalam praktik pengawasan dan hubungan antara atasan dengan karyawan.

Dukungan Supervisor dan Hubungan dengan Rekan Kerja

Dukungan yang diberikan oleh supervisor kepada karyawan pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dukungan instrumental dan dukungan emosional. Bentuk dukungan yang dibutuhkan karyawan dapat berbeda sesuai dengan kondisi dan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Dukungan instrumental umumnya diberikan melalui penyediaan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, pengarahan, pemecahan masalah, serta pemberian umpan balik terhadap pelaksanaan tugas. Sementara itu, dukungan emosional lebih berkaitan dengan perhatian interpersonal yang diberikan supervisor, seperti

empati, simpati, kenyamanan, dorongan, dan kepedulian terhadap kondisi karyawan.

Berdasarkan perspektif manajemen rumah sakit, peningkatan kualitas dukungan supervisor dapat dilakukan melalui penguatan kapasitas kepemimpinan dan komunikasi interpersonal para supervisor. Pelatihan bagi supervisor dapat diarahkan pada kemampuan memberikan umpan balik yang konstruktif, melakukan komunikasi dua arah, memberikan apresiasi, menangani konflik, serta memberikan dukungan ketika karyawan menghadapi permasalahan pekerjaan. Pendekatan tersebut penting karena kebutuhan terhadap dukungan supervisor tidak selalu sama pada setiap kelompok karyawan. Oleh karena itu, strategi dukungan perlu mempertimbangkan karakteristik pekerjaan, beban tanggung jawab, serta kebutuhan masing-masing unit pelayanan.

Hubungan dengan Rekan Kerja

Selain hubungan dengan supervisor, interaksi dengan rekan kerja merupakan bagian penting dalam pembentukan kepuasan kerja karyawan. Hasil penilaian indikator People in Present Job menunjukkan bahwa 73,6% karyawan RSUD Labuang Bajji Makassar menilai rekan kerja dalam satu unit telah memberikan dukungan terhadap pelaksanaan pekerjaan. Namun, masih terdapat 8,7% responden yang menyatakan bahwa rekan kerja dalam satu unit belum memberikan dukungan yang memadai.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa hubungan interpersonal antarkaryawan secara umum telah berjalan positif, tetapi masih terdapat kelompok karyawan yang membutuhkan perhatian dalam aspek kerja sama dan dukungan sosial di lingkungan kerja.

Dalam konteks RSUD Labuang Baji Makassar, temuan tersebut menunjukkan bahwa penguatan hubungan interpersonal di dalam unit kerja perlu menjadi bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Upaya dapat dilakukan melalui peningkatan komunikasi antarprofesi, penguatan kerja tim, penyelesaian konflik secara konstruktif, serta penciptaan budaya kerja yang saling mendukung. Dengan demikian, hubungan antara karyawan dan supervisor maupun hubungan antarrekan kerja dapat berjalan secara sinergis dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mendukung kualitas pelayanan rumah sakit.

Komunikasi Supervisor dan Kondisi Pekerjaan

Pola komunikasi yang dibangun oleh manajer lini pertama dengan karyawan memiliki peran penting dalam membentuk pengalaman kerja dan kepuasan karyawan di rumah sakit. Posisi manajer lini pertama memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan jenjang manajerial lainnya karena berada paling dekat dengan pelaksana pelayanan dan

berinteraksi secara langsung dalam proses pekerjaan sehari-hari. Oleh karena itu, kemampuan supervisor dalam berkomunikasi, memahami kondisi bawahan, memberikan arahan, serta merespons permasalahan pekerjaan dapat memengaruhi persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya.

Dalam konteks RSUD Labuang Baji Makassar, penguatan kemampuan manajerial pada tingkat supervisor menjadi relevan karena interaksi langsung dengan karyawan berlangsung pada level ini. Supervisor perlu membangun komunikasi dua arah, memberikan umpan balik secara konstruktif, mengakui kontribusi karyawan, serta memberikan dukungan ketika terdapat hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan. Penelitian pada RSUD Labuang Baji juga menunjukkan bahwa komponen supervision dalam penilaian kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan karyawan, sehingga kualitas supervisi dapat menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan organisasi rumah sakit.

Kondisi Pekerjaan Saat Ini (Work on Present Job)

Pada indikator Work on Present Job, sebanyak 72,9% karyawan RSUD Labuang Baji Makassar menilai kondisi pekerjaan yang mereka jalankan berada dalam kategori baik. Meskipun demikian, masih terdapat 19,4%

responden yang memberikan penilaian bahwa kondisi pekerjaan saat ini berada dalam kategori buruk. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki persepsi positif terhadap pekerjaan yang dijalankan, tetapi masih terdapat kelompok karyawan yang merasakan adanya aspek pekerjaan yang perlu mendapatkan perhatian dari manajemen.

Dalam penelitian ini, Work on Present Job menggambarkan persepsi karyawan terhadap karakteristik pekerjaan yang sedang dijalankan, termasuk jenis tugas, tanggung jawab, tuntutan pekerjaan, serta pengalaman yang diperoleh karyawan dari pekerjaan tersebut. Karakteristik pekerjaan menjadi aspek penting dalam administrasi kesehatan karena tenaga kesehatan maupun tenaga pendukung rumah sakit menghadapi pekerjaan dengan tingkat kompleksitas, tanggung jawab, dan tuntutan koordinasi yang berbeda.

Literatur terbaru memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tenaga kesehatan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan kerja, karakteristik individu, iklim organisasi, serta kepemimpinan dan manajemen. Zhao et al. (2025), melalui tinjauan terhadap 52 penelitian, menempatkan lingkungan kerja serta aspek kepemimpinan dan manajemen sebagai kelompok faktor penting yang berhubungan dengan kepuasan kerja perawat rumah sakit.

Dengan demikian, hasil penilaian Work on Present Job sebesar 72,9% dalam kategori baik dapat menjadi indikator bahwa sebagian besar karyawan RSUD Labuang Baji telah memiliki pengalaman positif terhadap pekerjaan yang dijalankan. Namun, proporsi 19,4% karyawan yang masih menilai kondisi pekerjaannya buruk perlu menjadi perhatian dalam evaluasi manajemen. Rumah sakit dapat melakukan evaluasi terhadap distribusi beban dan tanggung jawab, kesesuaian kompetensi dengan pekerjaan, dukungan fasilitas kerja, kejelasan tugas, serta kesempatan karyawan memperoleh umpan balik dan pengembangan kompetensi.

Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Karyawan

Karakteristik pekerjaan merupakan salah satu aspek internal organisasi yang dapat membentuk pengalaman dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pekerjaan yang memiliki tuntutan, tanggung jawab, serta variasi tugas yang sesuai dengan kompetensi karyawan cenderung memberikan pengalaman kerja yang lebih positif. Sebaliknya, pekerjaan yang dipersepsikan monoton, kurang memberikan otonomi, atau tidak sesuai dengan kemampuan dapat menurunkan kepuasan terhadap pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan pada dasarnya menggambarkan sifat dan struktur pekerjaan

yang melekat pada suatu jabatan, termasuk isi pekerjaan, variasi aktivitas, tanggung jawab, serta pengalaman yang dirasakan karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya. Perbedaan karakteristik tersebut menyebabkan setiap pekerjaan memiliki pengalaman kerja yang berbeda pula. Oleh karena itu, pengelolaan pekerjaan di rumah sakit perlu mempertimbangkan kesesuaian antara tuntutan pekerjaan, kompetensi karyawan, sumber daya yang tersedia, serta dukungan organisasi.

Dalam penelitian ini, karakteristik pekerjaan tercermin melalui indikator Work on Present Job pada instrumen Job Descriptive Index (JDI). Penggunaan JDI memungkinkan penilaian terhadap persepsi karyawan mengenai pekerjaan yang sedang dijalankan sebagai salah satu komponen kepuasan kerja. Setelah keenam indikator JDI, yaitu Job in General, Pay, Opportunities for Promotion, Supervision, People in Present Job, dan Work on Present Job, dianalisis secara deskriptif, diperoleh gambaran kepuasan karyawan secara komposit terhadap sistem pengelolaan organisasi di RSUD Labuang Bajji Makassar.

Kepuasan Karyawan Secara Komposit

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 80,6% karyawan RSUD Labuang Bajji Makassar menyatakan puas secara komposit terhadap sistem pengelolaan organisasi. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar

karyawan memiliki persepsi positif terhadap berbagai aspek pengelolaan organisasi yang mereka alami selama menjalankan pekerjaan. Meskipun demikian, masih terdapat 12,3% karyawan yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas. Proporsi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan karyawan belum sepenuhnya merata sehingga tetap diperlukan evaluasi terhadap aspek-aspek organisasi yang masih dipersepsikan kurang memenuhi harapan karyawan.

Temuan tersebut menjadi penting dalam perspektif administrasi kesehatan karena kepuasan karyawan merupakan salah satu komponen yang berkaitan dengan keberlangsungan kinerja sumber daya manusia rumah sakit. Pengelolaan organisasi yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan, memberikan dukungan supervisor, menyediakan peluang pengembangan karier, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif berpotensi memperkuat kepuasan kerja. Penelitian pada tenaga kesehatan di RSUD Labuang Bajji Makassar juga menunjukkan adanya keterkaitan antara remunerasi, kepuasan kerja, dan kinerja tenaga kesehatan.

Dengan demikian, angka kepuasan komposit sebesar 80,6% dapat menjadi gambaran bahwa sistem pengelolaan organisasi RSUD Labuang Bajji secara umum telah dipersepsikan positif oleh mayoritas karyawan. Namun, keberadaan 12,3% karyawan yang

masih merasa tidak puas perlu menjadi dasar bagi manajemen untuk melakukan evaluasi secara lebih spesifik pada enam dimensi JDI. Perhatian terutama dapat diarahkan pada aspek yang memperoleh penilaian relatif lebih rendah, seperti kompensasi dan peluang pengembangan karier, sehingga kebijakan manajemen sumber daya manusia dapat lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan.

Kepuasan Kerja, Turnover, dan Dampaknya terhadap Organisasi Rumah Sakit

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di fasilitas pelayanan kesehatan. Tingkat kepuasan yang baik dapat berkontribusi terhadap keberlangsungan tenaga kerja karena karyawan yang memiliki pengalaman kerja positif cenderung memiliki keterikatan yang lebih baik terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan yang berlangsung secara terus-menerus dapat meningkatkan kecenderungan karyawan untuk mencari alternatif pekerjaan dan pada akhirnya meninggalkan organisasi. Dalam konteks rumah sakit, kondisi tersebut perlu mendapat perhatian karena keberlangsungan tenaga kesehatan dan tenaga pendukung sangat diperlukan untuk menjaga kontinuitas pelayanan.

Turnover karyawan menjadi persoalan manajerial ketika organisasi harus menggantikan tenaga yang meninggalkan

pekerjaannya. Proses tersebut tidak hanya berkaitan dengan kehilangan sumber daya manusia yang telah memiliki pengalaman dan memahami prosedur internal organisasi, tetapi juga menimbulkan kebutuhan untuk melakukan rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan bagi karyawan baru. Dengan demikian, tingginya turnover dapat meningkatkan beban pengelolaan sumber daya manusia serta mengganggu stabilitas operasional rumah sakit.

Permasalahan tersebut menjadi semakin kompleks pada organisasi pelayanan kesehatan karena proses adaptasi tenaga baru membutuhkan waktu hingga mampu mencapai tingkat kompetensi dan produktivitas yang diharapkan. Kekosongan posisi atau keterbatasan tenaga akibat turnover juga dapat meningkatkan beban kerja karyawan yang masih bertahan. Apabila kondisi tersebut tidak segera dikelola, peningkatan beban kerja dapat berdampak terhadap kepuasan kerja dan kualitas lingkungan kerja. Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan intensi tenaga kesehatan untuk meninggalkan pekerjaan, sehingga aspek kepuasan perlu menjadi bagian dari strategi retensi tenaga kesehatan.

Tabel 2. Penilaian Kepuasan Karyawan Secara Komposit pada Sistem Pengelolaan Organisasi di RSUD Labuang Bajji Makassar Tahun 2026

No.	Kategori Kepuasan	Jumlah	
		n	%
1.	Sangat Tidak Puas	1	0,2
2.	Tidak Puas	50	12,1
3.	Puas	333	80,6
4.	Sangat Puas	29	7,0
Total		413	100,0

Dampak turnover juga tidak terbatas pada aspek finansial. Rumah sakit dapat menghadapi biaya langsung, seperti biaya rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan tenaga baru, serta biaya tidak langsung berupa kehilangan produktivitas, bertambahnya beban kerja tenaga yang tersisa, dan terganggunya kontinuitas pekerjaan. Dalam pelayanan kesehatan, dampak tersebut berpotensi berpengaruh terhadap koordinasi antarunit dan konsistensi mutu pelayanan. Kajian terbaru mengenai kepuasan kerja tenaga kesehatan juga menunjukkan bahwa faktor organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kondisi pekerjaan memiliki keterkaitan dengan kepuasan serta keberlangsungan tenaga kesehatan dalam organisasi.

Pengalaman Tidak Menyenangkan Karyawan dalam Lingkungan Kerja

Selain mengukur tingkat kepuasan kerja melalui enam dimensi Job Descriptive Index (JDI), penelitian ini juga mengidentifikasi pengalaman tidak menyenangkan yang pernah dirasakan karyawan selama bekerja di RSUD Labuang Bajji Makassar. Informasi tersebut penting dalam perspektif administrasi

kesehatan karena pengalaman kerja yang negatif dapat menjadi indikator adanya aspek pengelolaan organisasi yang masih memerlukan evaluasi. Hasil survei menunjukkan bahwa 79,7% karyawan menyatakan tidak pernah mengalami pengalaman tidak menyenangkan selama bekerja, sedangkan 20,3% responden mengaku pernah mengalaminya. Meskipun mayoritas karyawan memiliki pengalaman kerja yang relatif positif, proporsi karyawan yang pernah mengalami pengalaman kurang menyenangkan tetap perlu menjadi perhatian manajemen.

Pada kelompok karyawan yang pernah mengalami pengalaman tidak menyenangkan, aspek yang paling banyak dilaporkan berkaitan dengan kondisi pekerjaan saat ini (Work on Present Job), yaitu sebesar 42,98%. Temuan berikutnya berkaitan dengan pendapatan dan kompensasi (Pay) sebesar 21,05%. Sementara itu, pengalaman negatif yang berkaitan dengan rekan kerja dalam satu unit (People in Present Job) dan gambaran umum pekerjaan (Job in General) masing-masing mencapai 14,04%. Adapun proporsi terendah ditemukan pada aspek peluang promosi (Opportunities for Promotion) sebesar 5,26% dan kualitas supervisi (Supervision) sebesar 2,63%.

Distribusi tersebut memperlihatkan bahwa pengalaman kerja yang kurang menyenangkan lebih banyak terkonsentrasi pada karakteristik pekerjaan dan aspek

kompensasi dibandingkan dengan hubungan interpersonal maupun supervisi. Kondisi ini relevan dengan perspektif manajemen sumber daya manusia kesehatan karena karakteristik pekerjaan, beban dan tuntutan pekerjaan, penghargaan, serta lingkungan organisasi merupakan bagian dari faktor yang dapat membentuk pengalaman dan kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Temuan mengenai pengalaman negatif pada aspek Work on Present Job sebesar 42,98% juga memperkuat hasil pengukuran sebelumnya, yaitu masih terdapat 19,4% karyawan yang menilai kondisi pekerjaan saat ini dalam kategori buruk. Hal serupa terlihat pada aspek pendapatan dan kompensasi. Sebanyak 21,05% pengalaman tidak menyenangkan berkaitan dengan kompensasi, sejalan dengan hasil penilaian JDI yang menunjukkan bahwa 33,4% karyawan memberikan penilaian buruk terhadap pendapatan dan kompensasi yang diterima. Konsistensi antara kedua temuan tersebut menunjukkan bahwa kondisi pekerjaan dan kompensasi merupakan dua area yang relatif lebih membutuhkan perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia di RSUD Labuang Bajji.

Sebaliknya, rendahnya proporsi pengalaman tidak menyenangkan pada aspek supervisi (2,63%) dan peluang promosi (5,26%) dapat menjadi indikasi bahwa kedua aspek

tersebut relatif lebih positif dipersepsikan oleh karyawan. Namun, hasil ini tetap perlu dibaca secara hati-hati karena penelitian bersifat deskriptif dan tidak dimaksudkan untuk membuktikan hubungan sebab-akibat. Secara keseluruhan, temuan tersebut menunjukkan bahwa pengalaman kerja karyawan dapat menjadi sumber informasi tambahan bagi manajemen rumah sakit untuk melengkapi pengukuran kepuasan kerja secara kuantitatif.

Harapan Karyawan terhadap Pengelolaan Organisasi RSUD Labuang Bajji Makassar

Identifikasi terhadap pengalaman kerja yang kurang menyenangkan selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar untuk menggali harapan dan kebutuhan karyawan terhadap perbaikan sistem pengelolaan organisasi. Informasi mengenai harapan karyawan memiliki nilai strategis dalam administrasi kesehatan karena dapat memberikan gambaran mengenai aspek organisasi yang dianggap penting oleh karyawan untuk diperbaiki. Dengan melibatkan perspektif karyawan, manajemen rumah sakit dapat memperoleh masukan yang lebih kontekstual dalam menyusun kebijakan pengelolaan sumber daya manusia maupun peningkatan lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil survei yang disajikan pada Tabel 3, terdapat tiga aspek yang paling banyak diharapkan oleh karyawan RSUD Labuang Bajji Makassar. Harapan dengan

proporsi tertinggi adalah peningkatan pelayanan kesehatan bagi karyawan sebesar 22,6%, diikuti oleh penataan sistem manajemen sebesar 16,6%, serta peningkatan kualitas sarana dan prasarana sebesar 15,5%. Distribusi tersebut menunjukkan bahwa harapan karyawan tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga mencakup kualitas pelayanan internal, tata kelola organisasi, dan dukungan fasilitas kerja.

Tingginya harapan terhadap peningkatan pelayanan kesehatan bagi karyawan menunjukkan bahwa kesejahteraan tenaga kerja dipandang sebagai bagian penting dari pengalaman bekerja di rumah sakit. Karyawan sebagai sumber daya utama organisasi pelayanan kesehatan membutuhkan dukungan organisasi yang mampu memberikan rasa aman, perhatian, dan akses terhadap pelayanan yang memadai. Dalam perspektif manajemen kesehatan, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dapat menjadi bagian dari strategi mempertahankan tenaga kerja sekaligus membangun lingkungan kerja yang positif. Sementara itu, harapan terhadap penataan sistem manajemen (16,6%) menunjukkan adanya kebutuhan karyawan terhadap tata kelola organisasi yang lebih terstruktur dan responsif.

Dengan demikian, tiga harapan utama tersebut dapat dipandang sebagai masukan langsung dari karyawan bagi perbaikan sistem pengelolaan organisasi RSUD Labuang Bajji

Makassar. Manajemen rumah sakit dapat memanfaatkan temuan tersebut untuk menetapkan prioritas intervensi yang berorientasi pada kebutuhan karyawan, khususnya melalui peningkatan pelayanan kesehatan internal, penyempurnaan tata kelola manajemen, dan penguatan sarana-prasarana. Pendekatan yang responsif terhadap kebutuhan karyawan diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, memperkuat kepuasan kerja, dan mendukung keberlanjutan kualitas pelayanan kesehatan.

Tabel 3. Harapan Karyawan Agar RSUD Labuang Bajji Makassar Menjadi Tempat Kerja yang Lebih Baik Tahun 2026

No.	Harapan untuk RSUD Labuang Baji	Jumlah	
		n	%
1	Peningkatan pelayanan Kesehatan bagi karyawan	64	22,6
2	Penataan sistem manajemen	47	16,6
3	Peningkatan kualitas sarana prasarana	44	15,5
4	Penataan reward system	42	14,8
5	Penataan SDM	30	10,6
6	Peningkatan keamanan dan keterlibatan rumah sakit	15	5,3
7	Integrasi SIM-RS untuk seluruh unit kerja	14	4,9
8	Peningkatan budaya kerja	14	4,9

9	Kemudahan prosedur penjaminan Kesehatan	9	3,2
10	Gathering tahunan seluruh staf rumah sakit	4	1,4
Total		283	100,0

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kepuasan karyawan terhadap sistem pengelolaan organisasi di RSUD Labuang Baji Makassar, dapat disimpulkan bahwa secara umum 80,6% karyawan menyatakan puas terhadap sistem pengelolaan organisasi. Meskipun demikian, masih terdapat 12,3% karyawan yang menyatakan tidak puas dan sangat tidak puas, sehingga kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum sepenuhnya merata dan masih memerlukan perhatian dari manajemen rumah sakit.

Aspek yang perlu menjadi prioritas perbaikan adalah pendapatan dan kompensasi (Pay) serta peluang pengembangan karier dan promosi (Opportunities for Promotion). Hasil penelitian menunjukkan masih terdapat proporsi karyawan yang memberikan penilaian kurang baik terhadap kompensasi dan mempersepsikan peluang promosi sebagai terbatas. Kondisi tersebut penting diperhatikan karena sistem penghargaan dan kesempatan pengembangan karier merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia yang dapat

membentuk persepsi karyawan terhadap organisasi dan pengalaman kerja mereka.

Analisis terhadap pengalaman tidak menyenangkan juga menunjukkan bahwa pengalaman negatif paling banyak berkaitan dengan kondisi pekerjaan saat ini (Work on Present Job) sebesar 42,98% dan pendapatan serta kompensasi (Pay) sebesar 21,05%. Temuan tersebut konsisten dengan hasil penilaian JDI yang menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih memberikan penilaian kurang baik terhadap kedua aspek tersebut. Oleh karena itu, evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan, beban dan distribusi tugas, dukungan fasilitas kerja, serta sistem kompensasi perlu menjadi bagian dari agenda perbaikan manajemen sumber daya manusia rumah sakit.

Dari perspektif administrasi kesehatan, ketidakpuasan kerja perlu diperhatikan karena dapat berkaitan dengan berbagai konsekuensi organisasi, termasuk menurunnya keterikatan terhadap pekerjaan, meningkatnya ketidakhadiran, serta kecenderungan untuk meninggalkan organisasi. Turnover juga dapat menimbulkan konsekuensi operasional dan biaya bagi rumah sakit karena organisasi perlu melakukan proses rekrutmen, orientasi, dan pelatihan tenaga pengganti. Penelitian pada tenaga kesehatan di Indonesia menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang berkaitan dengan intensi untuk meninggalkan pekerjaan.

Berdasarkan temuan tersebut, RSUD Labuang Bajji Makassar perlu melakukan penguatan sistem penghargaan secara menyeluruh, baik melalui monetary reward maupun non-monetary reward. Perbaikan dapat diarahkan pada transparansi dan keadilan pemberian kompensasi, evaluasi kesesuaian penghargaan dengan tanggung jawab pekerjaan, serta pengembangan bentuk penghargaan nonfinansial yang mendukung kesejahteraan dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan.

Dengan demikian, peningkatan kepuasan karyawan di RSUD Labuang Bajji Makassar perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi peningkatan tata kelola sumber daya manusia dan mutu pelayanan rumah sakit. Evaluasi kepuasan secara berkala, disertai tindak lanjut terhadap aspek yang memperoleh penilaian rendah, dapat membantu manajemen membangun lingkungan kerja yang lebih suportif, mempertahankan tenaga kerja, dan mendukung keberlanjutan kualitas pelayanan kepada pasien.

DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Amlari, T., & Patikar, G. (2026). Job satisfaction of employees in hospitals: A systematic review. *Journal of Basic and Applied Research International*, 32(1), 74–86.
- [2]. Aryudi, D. R., Suryawati, C., & Nandini, N. (2023). Analisis faktor kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Nasional Diponegoro Semarang. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(3), 269–280.
- [4] Berutu, M. B., & Ilhami, S. D. (2024). Organizational climate and job satisfaction of nurses: The mediating roles of job stress. *Organizational Psychology*, 14(4), 136–150.
- [5]. D'Aloisio, L., Coughlin, M., & Squires, J. E. (2021). Individual and organizational factors of nurses' job satisfaction in long-term care: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 123, 104073. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.104073>
- [6]Fitria, J., & Sawitri, H. S. R. (2017). Pengaruh reward, insentif, pembagian tugas, dan pengembangan karir pada kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr. R. Soeharso Surakarta. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (BENEFIT)*, 2(1), 28–44. <http://journals.ums.ac.id/index.php/benefit/article/view/3144/2729>
- [7] Gustavsson, K., van Diepen, C., Fors, A., Axelsson, M., Bertilsson, M., & Hensing, G. (2023). Healthcare professionals' experiences of job satisfaction when

- providing person-centred care: A systematic review of qualitative studies. *BMJ Open*, 13(6), e071178. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-071178>
- [8] Hanoum, F. C., Rizan, M., & Handaru, A. W. (2024). The role of work-life balance, work stress, and work-family conflict in creating job satisfaction and their impact on turnover intention in nurses at level I health facilities hospital in Karawang. *Journal of Nursing Care Quality*. <https://doi.org/10.1097/CNQ.0000000000000527>
- [9] Health professionals' organizational commitment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. (2022). *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(5), 956–969. <https://doi.org/10.1108/JEAS-01-2021-0002>
- [10] Hilton, T. L. (2015). Effect of burnout and organizational commitment on the turnover intention of clinical laboratory employees in Florida [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2310&context=dissertations>
- [11] Hoboubi, N., Choobineh, A., Kamari Ghanavati, F., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67–71. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2016.07.002>
- [12] Isfahani, P., Poodineh Moghadam, M., Sarani, M., et al. (2024). Job satisfaction among nurses in Eastern Mediterranean Region hospitals: A systematic review and meta-analysis. *BMC Nursing*, 23, 812. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02480-0>
- [13] Izza, I., Setianto, B., & Dhamanti, I. (2021). Pengaruh internal service quality (INTQUAL) terhadap kepuasan karyawan di RS Islam Ahmad Yani Surabaya. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(2), 78–86. <https://doi.org/10.14710/jmki.9.2.2021.78-86>
- [14] Ladelsky, L. K. (2014). The effect of job satisfaction on IT employees turnover intention in Israel. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 23(1), 1028–1038. <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2014/n1/113.pdf>
- [15] Lu, H., Barriball, K. L., Zhang, X., & While, A. E. (2012). Job satisfaction among hospital nurses revisited: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 49(8), 1017–1038.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.11.009>
- [16] Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21–31. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011>
- [17] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management* (12th ed.). Thomson South-Western.
- [18] Nemmaniwar, A. G., & Deshpande, M. S. (2016). Job satisfaction among hospital employees: A review of literature. *Journal of Business and Management*, 18(6), 27–31.
- [19] Park, S. H., et al. (2014). Concurrent and lagged effects of registered nurse turnover and staffing on unit-acquired pressure ulcers. *Health Services Research*, 49(4), 1205–1225. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12158>
- [20] Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 480–487. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1226>
- [21] Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61–66. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2016.10.004>
- [22] Quesada-Puga, C., Izquierdo-Espin, F. J., Membrive-Jiménez, M. J., et al. (2024). Job satisfaction and burnout syndrome among intensive-care unit nurses: A systematic review and meta-analysis. *Intensive and Critical Care Nursing*, 82, 103660. <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2024.103660>
- [23] Ruvendi, R. (2005). Imbalan dan gaya kepemimpinan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor. *Jurnal Ilmiah Binaniaga*, 1(1), 17–26.
- [24] Santi, M. W. (2016). Pengaruh faktor burnout syndrome dan faktor lingkungan terhadap turnover intention karyawan: Studi kasus di Rumah Sakit Bedah Surabaya [Tesis, Universitas Airlangga].