

# **ANALISIS IKLIM ORGANISASI DAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA TENAGA MEDIK DAN PARA MEDIK DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN CIAMIS**

*Rustandi dan Ikrar Budi*  
*Dosen Asn dpk STIA YPPT Priatim Tasikmalaya*

## **Abstrak**

Studi ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana pengaruh iklim organisasi dan kinerja terhadap kepuasan kerja tenaga medik dan para medik di Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis. Penelitian ini difokuskan pada jenis penelitian kuantitatif serta mengacu pada teori iklim organisasi dan kinerja yang memiliki enam aspek yaitu struktur, standar, tanggungjawab, penghargaan, dukungan, komitmen, serta item lainnya mulai dari kecermatan bekerja, ulasan pekerjaan serta serta . Populasi dan sampel penelitian ini yakni pegawai pada Rumah Sakit Umum Kota Tasikmalaya dan Banjar. Pengambilan sampel menggunakan proporsional random sampling dengan ukuran sampel 98. Data primer diperoleh dengan menggunakan angket yang dirancang sesuai dengan keperluan penelitian dan observasi. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi, dan berusaha untuk tetap sadar.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kinerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga medik dan para medik di Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis. Di lain pihak dimensi struktur, dimensi standar dan dimensi komitmen memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga medik dan para medik di Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis. Iklim organisasi terutama sumber daya manusia masih terbatas di Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis menunjukkan adanya kekuatan yang ditampilkan oleh tenaga medik dan tenaga para medik, dimana tenaga medik mampu menampilkan cara dan strategi dalam membangun struktur, tanggungjawab, dukungan, komitmen dengan seluruh bawahannya terutama membantu memberikan pelayanan yang lebih efektif pada semua pasien nya. Kekuatan di Rumah Sakit Umum tersebut, antara lain ; peran dan tanggungjawab, disiplin dan ketaatan terhadap aturan, kemauan dan kemampuan belajar, kemampuan bekerjasama dan kerja tim, serta loyalitas kerja yang tinggi. Kekuatan itulah yang dapat mengubah (transformasi) dan memberi pengaruh cukup besar terhadap kepuasan kerja tenaga medik dan para medik tersebut.

Hasil penelitian (kebaruan) tersebut memberikan dampak terhadap iklim kerja Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis terutama terbangunnya struktur, standar, tanggungjawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen seta kinerja organisasi secara keseluruhan di Rumah Sakit Umum tersebut. Oleh karena itu pendekatan iklim organisasi dan kinerja dinilai dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja tenaga medik dan para medik di Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis.

Kata Kunci ; Iklim Organisasi, Kinerja, dan Kepuasan Kerja Tenaga Medik dan Para Medik.

## **A. Pendahuluan**

Rumah Sakit Umum sebagai organisasi perangkat daerah berusaha memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakatnya, hal ini dapat dilakukan melalui peningkatan kepuasan kerja tenaga medik dan para medik. Rumah Sakit Umum Daerah merupakan rumah sakit umum milik daerah yang memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat umum, termasuk Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis merupakan rumah sakit yang dari tahun ke tahun terus berusaha untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan sehingga perannya semakin penting dalam rangka memberikan pelayanan teradap pasien maupun rawat jalan. Upaya memberikan pelayanan kesehatan terhadap pasien, hal ini tentu saja dibutuhkan sumber daya manusia, karena sumber daya

manusia itu merupakan satu aspek penting dalam organisasi Rumah Sakit Umum Daerah serta melalui usaha mereka atau sumber daya manusia itulah maka tujuan organisasi itu dapat dicapai.

Dalam melaksanakan peran strategis ini, organisasi Rumah Sakit Umum dilengkapi sumber daya manusia yang mampu mengatur bagaimana melindungi rumah sakit sebagai organisasi perangkat daerah yang memberikan pelayanan pasien secara efektif. Hal ini berarti perlunya perhatian pada kepuasan kerja tenaga medik dan para medik di Rumah Sakit Umum secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya. Demikian pula baik buruknya pelayanan kepada masyarakat, khususnya tenaga medik dan tenaga para medik yang terkait langsung dalam tugas ini, yang representasinya dijumpai dalam organisasi pelayanan pasien Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis.

Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis berkedudukan sebagai lembaga teknis daerah melaksanakan kegiatan yang berkaitan yang lebih dipokuskan pada peningkatan kepuasan kerja tenaga medik dan para medik. Rumah Sakit Umum Daerah tersebut merupakan lembaga teknis daerah yang berusaha meningkatkan kepuasan kerja tenaga medik sebagai institusi terdepan yang dimiliki oleh daerah yang berfungsi melayani secara langsung kebutuhan masyarakat akan pelayanan inap secara maksimal. Rumah sakit umum daerah Kabupaten Ciamis sebagai ujung tombak dan pelaksana dari berbagai kegiatan yang menyangkut pelayanan pasien dapat dikatakan sebagai institusi yang harus berperan lebih baik karena merupakan pilihan satu-satunya untuk memperoleh pelayanan pasien secara efektif.

Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sebagai ujung tombak dalam pelayanan kesehatan kepada masyarakat dalam prakteknya menggunakan pendekatan struktur, standar, tanggungjawab, penghargaan, dukungan, komitmen dan hasil yang dicapainya di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis. Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis berusaha memfokuskan pada struktur, artinya berusaha merefleksikan perasaan diorganisir, memaksimalkan peran, menunjukkan tanggungjawab, dan adanya kejelasan tugas sehingga terbangun kepuasan kerja tenaga medik dan para medik dalam rangka memberikan pelayanan pada masyarakat. Pendekatan standar yang dilakukan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis lebih memusatkan pada standar hasil, tekanan bekerja, dan derajat kebanggaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis dengan sasarannya adalah kepuasan kerja tenaga medik dan para medik dengan alasan sebagai berikut; pelayanan terhadap pasien maupun jalan semakin kompleksitas, bahkan relatif lebih lama dan kesan yang dirasakan oleh pasien dalam hal melayaninya lebih dirasakan oleh pasien itu sendiri sehingga ia dapat menilai lebih objektif dalam hal pelayanannya. Selain itu untuk melayani pasien diperlukan berbagai upaya peningkatan kepuasan kerja tenaga medik dan para medik sesuai dengan kondisi pasien itu sendiri. Pelayanan terhadap pasien memiliki peluang untuk menciptakan kemandirian dan lebih profesional dalam pelayanannya maka dibutuhkan kepuasan kerja tenaga medik dan para medik.

Ditemukan berbagai fenomena dari berbagai kejadian, dokumen dan laporan mengenai kepuasan kerja tenaga medik dan para medik di rumah sakit umum daerah Kabupaten Ciamis, seperti berikut ini ;

- 1) Dalam menangani calon pasien belum belumlah direspon secara cepat dan cermat oleh pegawai atau tenaga medik dan para medik sehingga kurang mendukung peningkatan dan penjagaan mutu pelayanan rumah sakit tersebut, kondisi ini terjadi dan banyak dialami oleh organisasi rumah sakit tersebut.
- 2) Dalam standar pelayanan minimal tercantum; lambannya petugas atau tenaga para medik melakukan terapi penderita demam tifoid melalui diet rendah serat, klaromfenikol, antipiretik, tetapi kenyataannya penderita masih terjadi pendarahan usus, kejadian ini sering dialami dalam pelayanan kesehatan pada masyarakat.

Dari gambaran singkat mengenai rendahnya kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis tersebut, maka timbul pertanyaan masih perlunya dianggun tanggungjawab, penghargaan, dukungan dan komitmen serta struktur dan standar di Rumah Sakit Umum secara terus menerus sehingga pelayanan kesehatan

dapat terselenggara sesuai target yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian awal, terlihat adanya berbagai gejala-gejala yang diduga sebagai penyebab lemahnya iklim organisasi dan kinerja di Rumah Sakit Umum yang tidak dikelola dengan cermat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sebagai berikut: belum maksimalnya struktur, standar dan tanggungjawab di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis. Permasalahan lainnya berkaitan dengan kurangnya penghargaan yang diberikan kepada para pegawainya, kondisi dukungan pekerjaan pada para pegawainya, serta berbagai bentuk komitmen yang diperlukan dalam penanganan pasien secara darurat, serta hasil yang dicapai oleh pegawai selama melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kondisi tersebut menunjukkan dukungan dan komitmen yang belum diterapkan oleh pimpinan, seperti dokter maupun bidan, aturan dilanggarnya, serta belum secara seksama mengkaji aturan kerja, padahal faktor tersebut menentukan iklim organisasi maupun kerja hasil kerjanya di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis tersebut. Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis belum maksimal membangun iklim organisasi dan kinerja secara terus menerus sesuai dengan dimensi-dimensinya, sehingga memberikan kontribusi pada peningkatan kepuasan kerja tenaga medik dan para medik.

Untuk menyelidiki lebih lanjut, kondisi faktual dari iklim organisasi dan kinerja di rumah sakit umum Kabupaten Tasikmalaya dalam meningkatkan kepuasan kerja tenaga medik dan para medik tersebut, maka beberapa hal perlu dipertanyakan yakni analisis iklim organisasi dan kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai (tenaga edik dan para medik) di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis.

## **B. Kerangka Kajian Teoritik.**

### **Kajian Iklim Organisasi dan Kinerja.**

Iklim organisasi dan kinerja semakin urgen untuk digunakan dalam mengelola dan menjaga keberlangsungan kehidupan organisasi, termasuk dalam peningkatan kepuasan kerja pegawai. Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam menjalankan usahanya, termasuk membangun iklim organisasinya yang ditampilkan dalam beragam bentuk, seperti iklim yang bersifat menekan, netral, mendukung, serta tergantung pengaturannya, bahkan organisasi memiliki iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat bertahan dan serasi.

Organisasi mempunyai iklim yang berbeda mempengaruhi kualitas anggotanya, seperti meningkatkan kepuasan kerja pegawainya, sedangkan kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil. Oleh karena itu yang menjadi pusat perhatian daripada iklim organisasi yakni struktur, sandar, penghargaan, dukungan dan komitmen, hal ini menguatkan sejumlah keinginan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam mencapai tujuannya. Tagiuri dan Litwin (Dalam Wirawan, 2008:121) menegaskan bahwa ; “ .. *a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by members, (b) influence their behavioral, and can be described in term of the values of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization* “. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Jadi iklim organisasi itu merupakan nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, yang dapat menggambarkan tentang cara-cara melakukan suatu pekerjaan di tempat tertentu serta asumsi kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi.

Stringer (2008:121) menegaskan ; “ .. *a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment, its properties can be perceived or experienced by member of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire* “. Pernyataan tersebut menunjukkan iklim organisasi merupakan

suatu konsep yang melukiskan sifat subjektif atau kualitas lingkungan internal organisasi. Unsur-unsurnya dapat dipersepsikan dan diamali oleh anggota organisasi dan dilaporkan melalui kuisioner yang tepat. Jadi iklim organisasi dapat dipelajari oleh anggota organisasi bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi serta konsistensi dari perilaku anggotanya. Oleh karena itu iklim organisasi harus dipersepsikan sebagai pandangan anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi.

Setiap organisasi akan memiliki iklim yang berbeda, dimana keanekaragaman iklim organisasi diancang di dalam organisasi, serta semua organisasi memiliki strategi dalam mengelola sumber daya manusia. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan atau pegawai untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Oleh karena itu iklim organisasi memiliki dimensi-dimensi berikut ini ; struktur, standar, tanggungjawab, penghargaan, dukungan, dan komitmen (Wirawan, 2018:131). Dimensi struktur merefleksikan perasaan diorganisasi yang baik dan punya peran dan tanggungjawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Dimensi standar mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan untuk anggota organisasi. Dimensi tanggungjawab lebih menekankan pada anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Dimensi penghargaan diarahkan pada anggota merasa dihargai jika mereka menyelesaikan tugas secara baik. Dimensi dukungan dipokuskan pada perasaan percaya dan saling mendukung. Dimensi komitmen memusatkan perhatiannya pada perasaan bangga anggota terhadap organisasinya.

Steve Kelner (1990) lebih fokus pada ; ... (a) *flexibility confirmity*, (b) *responsibility*, (c) *standars*, (d) *reward*, (e) *clarity*, (f) *tema commitment*. Dari pernyataan tersebut lebih mengungkapkan dimensi iklim organisasi mengedepankan sisi penentu dimana seseorang sedang melakukan tugas dan pekerjaan, ini dibuktikan dari indikator-indikator seperti ; kondisi organisasi untuk memberikan keleluasaan bertindak bagi pegawai, perasaan pegawai mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diimbangi dengan rasa tanggungjawab atas hasil yang dicapai, kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, perasaan pegawai tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik, serta perasaan mereka apa yang diharapkan dari mereka dengan pekerjaan, peranan, perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan. Bahkan menurut David, Irwin dan James (2002:41) menyebutkan tujuh pengukuran iklim organisasi, yaitu ; “ *conformity, responsibility, reward, team spirits, clarity, standard, and leadership*”. Juga iklim organisasi harus dilihat pula dari sifat iklim organisasi seperti dilontarkan oleh Gibson (2003:127) meliputi ; “ iklim baik secara organisasi, semua iklim adalah abstrak, iklim bersifat abstrak dan perseptual, iklim itu sendiri “.

Pada kajian kinerja lebih menekankan peran yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasinya. Kinerja lebih menekankan pada aspek hasil daripada suatu proses yang sukses. Bahkan dipertegas oleh Wibowo (2010:7) bahwa kinerja sebagai hasil kegiatan dari seseorang yang dilakukan secara terus menerus dalam organisasi. Pernyataan tersebut menunjukkan hasil yang diperoleh sesuai harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang sudah diselesaikan. Kinerja pada hakekatnya berkaitan dengan proses aktivitas seseorang yang sedang berjalan dilakukan dengan segala kemampuan dan keterampilan yang dimiliki untuk memenuhi dan menciptakan harapan.

Manajemen kinerja berkaitan langsung dengan manusia dalam organisasi, hal ini dikarenakan manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi. Dalam mengoperasikan organisasinya, setiap manusia atau sumber daya manusia yang memiliki perilaku dan pemikiran yang berbeda juga akan mengakibatkan perbedaan dalam kinerjanya. Oleh karena itu, diperlukan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan peninjauan terhadap kinerja pegawai. Manajemen Kinerja atau *Performance Management* dapat dianggap sebagai proses sistematis dimana organisasi melibatkan karyawannya dalam mencapai misi dan tujuan organisasinya. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa adanya korelasi yang erat antara manajemen kinerja yang efektif dengan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu Armstrong (2004:29) menegaskan bahwa manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang baik dari organisasi, tim dan individu dengan

memahami serta mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan standar.

Kinerja atau performance merupakan kegiatan yang dilakukan seseorang dengan menghasilkan sesuatu yang menguntungkan organisasi. Kinerja dapat fokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk membuat produk atau layanan dan juga di area yang lain. Armstrong (1999) menegaskan bahwa kinerja itu adalah hasil yang diperoleh seseorang atas prestasi atau pekerjaan yang diselesaikannya. Kinerja itu lebih memfokuskan pada aspek kerjasama secara terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut pencapaian tujuan memberikan umpan balik dari manajer kepada karyawan dan sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula dengan penilaian kinerja. Armstrong (2004) lebih fokus ke pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja didalamnya dan dengan mengembangkan kemampuan tim dan kontributor individu. Berbeda dengan pendapatnya Bacal (1999) menyatakan manajemen kinerja adalah komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Sedangkan Castello (1994) justru lebih menekankan pada kekuatan pendorong yang berada di belakang semua keputusan organisasi, usaha kerja dan alokasi sumber daya.

### **Kajian Kepuasan Kerja Pegawai .**

Kepuasan kerja pegawai merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, sedang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut.

Asad (2002) menyatakan kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, artinya setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda cenderung penilaian pribadi individu pada aspek-aspeknya ; promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja dan pegawasanya. Byar & Rue (2004) menegaskan kepuasan kerja adalah sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya, sedangkan Grenbert & Baron (2007) menyatakan kepuasan kerja adalah reaksi kognitif, efektif, dan evaluatif dari individu yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu dalam memenuhi kepuasan kerja pegawai harus ditekankan pada aspek sikap emosional, mencintai pekerjaan, moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerjanya. Kepuasan kerja pegawai dalam organisasi menggunakan pendekatan teori, antar lain teori ketidakserasian, teori keadilan, teori dua faktor, sedangkan aspek kepuasan kerja meliputi ; isi pekerjaan, imbalan, promosi jabatan, kondisi kerja.

Aspek kepuasan kerja dalam organisasi ditentukan pola oleh bidang ; pekerjaan itu sendiri, lingkungan pekerjaan, dan kebutuhan individu, imbalan, promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja pegawasanya. Standar termasuk salah satu bidangnya, adalah penyelenggaraan pelayanan rumah sakit, pelayanan medik, pelayanan penunjang dan pelayanan keperawatan baik maupun rawat jalan yang minimal harus diselenggarakan oleh rumah sakit. Standar pelayanan minimal Rumah Sakit Umum Daerah pada pelayanan kegiatan minimal yang wajib dilakukan pada pelayanan medik mencakup indikator yakni tersedianya pelayanan bagi pasien miskin, kelas III, serta pelayanan penunjang terdiri dari laboratorium dan bank darah, gizi. Demikian pula pelayanan pasien pada organisasi Rumah Sakit Umum mempunyai tanggung jawab publik, hal ini sesuai Kode Etik Rumah Sakit Indonesia dalam Soeroso (2005:25) yang menyatakan bahwa; "rumah sakit harus jujur dan terbuka, peka terhadap saran dan kritik masyarakat dan berusaha agar pelayanannya menjangkau di luar rumah sakit". Kemudian dalam salah satu bagian *Guidelines on Ethical Conduct and Relationship for Health Care Institution (ECHCI)* atau Panduan Etik Perilaku Pelayanan Kesehatan yang disusun oleh *The American Hospital Association* dalam Soeroso (2005:26), menyatakan bahwa; telah diatur pokok-pokok bagaimana sebuah rumah sakit seharusnya berperilaku yang ditinjau dari segi pelayanan kedokteran, kegiatan ekonomi, dan tanggungjawabnya kepada masyarakat dan lingkungan, serta institusi pelayanan kesehatan senantiasa berperilaku etis (tidak sekedar sesuai hukum) yang berorientasi pada masyarakat.

Tanggung jawab publik Rumah Sakit Umum merupakan hal yang amat mendasar apabila perumahsakitannya bertujuan memberikan pertolongan kepada pasien atau masyarakat pelanggan yang membutuhkannya, hal ini telah dibuktikan dengan mengedepankan tanggungjawab publik rumah sakit umum dalam berbagai cara antara lain pertimbangan pemberian mutu layanan maupun rawat jalan. Bahkan *Queen Elizabeth Hospital Hongkong* dalam Soeroso (2005:27) memiliki *Civic responsibilities* dalam *Code of*

*Profesional Ethics*, dijelaskan bahwa: Tanggung jawab kepada masyarakat adalah memberikan pelayanan perumahsakitin kepada masyarakat umum dalam keadaan apapun, mendukung dan berperan serta dalam aktivitas-aktivitas yang terkait dengan perbaikan derajat kesehatan dan kesejahteraan masyarakat, mempertahankan netralitas politik, dilarang memberikan penjelasan yang menyesatkan, atau mengecoh masyarakat dan dilarang melakukan publikasi tentang seseorang.

Tanggung jawab publik rumah sakit umum di Indonesia telah dituangkan dalam Kode etik rumah sakit umum Indonesia yang intinya adalah kewajiban rumah sakit terhadap masyarakat dan lingkungan, rumah sakit harus jujur dan terbuka, peka terhadap saaran dan kritik masyarakat dan berusaha agar pelayanannya menjangkau di luar rumah sakit, serta rumah sakit dalam menjalankan opersionalnya bertanggungjawab terhadap lingkungan agar tidak terjadi pencemaran yang merugikan masyarakat. Oleh karena itu kode etik pelayanan pasien harus dijabarkan menjadi nilai-nilai luhur yang dinyatakan dan diabdikan kepada masyarakat dalam bentuk pernyataan tanggungjawab publik rumah sakit yang jelas bagi pelaksanaan pelayanan serta mudah dimengerti oleh masyarakat luas.

Konsep pelayanan pasien di rumah sakit umum digambarkan pula oleh *National Health Service* dalam Adhitama (2006:67)) menyatakan bahwa; "*Clinical governance is a frame work through which NHS organizations are accountable for continuously improving the quality of their services and safeguarding high standards of care by creating an environment in which clinical care will flourish*". Konsep *clinical governance* termasuk konsep yang relative baru dalam organisasi rumah sakit umum yang dipokuskan pada upaya menghilangkan kelemahan-kelemahan yang terkait mutu asuhan klinis yang mencakup asuhan medis, keperawatan, dan asuhan oleh tenaga kesehatan lainnya. Pada dasarnya, *clinical governance* merupakan bagian dari *corporate governance* di rumah sakit yang merupakan dasar utama kebijakan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien maupun rawat jalan. Bahkan oleh *The British Association Of Medical Managers* dalam Adhitama (2006:72) ) menambahkannya bahwa; Pelaksanaan *clinical governance* di rumah sakit ditujukan untuk menjamin ; agar terbentuk sistem yang mampu memantau mutu praktek klinik dan menjamin agar tetap berada pada relnya serta berfungsi dengan sempurna, dilakukan pengkajian terhadap praktek klinik dan dengan demikian agar memperbaikinya, agar pelaku praktek klinik memenuhi standar badan profesi nasional.

Dalam pelaksanaan *clinical governance* di rumah sakit umum harus memperhatikan tiga bidang utama dalam manajemen rumah sakit yaitu area manajemen nonklinik, area manajemen keuangan dan manajemen khusus bidang klinis. *National Health Service* dalam Adhitama (2006:45) menambahkannya bahwa ; Konsep *Clinical governance* di rumah sakit umum khususnya bidang manajemen klinis meliputi: pemberian asuhan klinis langsung kepada pasien yang terdiri atas; asuhan medis (primer, sekunder, dan tersier), asuhan keperawatan, asuhan kebidanan, asuhan rehabilitasi medik, dan asuhan medik lainnya, Pimpinan rumah sakit dan profesional yang memberikan asuhan klinis secara bersama pada dasarnya bertanggungjawab terhadap terjaminnya *clinical governance*.

Kinerja yang berpengaruh pada peningkatan layanan kesehatan maka akan lebih dipokuskan pada aspek pendekatan-pendekatan dalam iklim organisasi, paling tidak ada 6 dimensi daripada pendekatan iklim organisasi yakni struktur , sganar atau prosesnya, dan hasil. Ketiganya salin terkait satu sama lain dan tidak dapat dipisahkan dalam iklim organsiasia dan kinerja. Oleh karena itu pendekatan iklim organisasi befokus pada struktur, standar, penghargaan, pelaku, komitmen serta kinerja berfokus pada perilaku dan manajemen kinerja berfokus pada hasil.

### C. Metode

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode eksplanatory karena metode penelitian eksplanatory merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari satu variabel ke variabel lainnya serta memiliki tujuan untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

Untuk menjawab permasalahan dalam rumusan masalah digunakan teknik analisis jalur atau uji t, kemudian dilakukan pengkajian mendalam berdasarkan analisis iklim organisasi dan kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Setelah dihasilkan angka-angka hasil pengolahan data, maka dilanjutkan dengan menggunakan analisis kolaborasi dengan cara memberikan penapsiran terhadap variabel dan dimensi yang dianalisisnya.

Teknik analisis data digunakan koefisien jalur melalui uji statistik, dengan rumus  $t = Pyx / (1 - R^2yx)Ci.X2 th / n-k-1$  dan rumus uji  $t = r.n-2 / 1-r^2$ . Analisis jalur ini digunakan untuk pengujian hipotesis dengan langkah-langkah yang ditempuh berikut ini ; menentukan diagram jalur, menentukan persamaan struktur, menghitung koefisien jalur, menguji koefisien jalur.

Teknik pengumpulan data yang digunakan di lapangan mencakup ; pengamatan dengan melakukan pencatatan berbagai kejadian atau peristiwa berkaitan pada aspek pendekatan iklim organisasi, kinerja dan efektivitas pelayanan pasien , wawancara mendalam dikaitkan dengan pendekatan manajemen pada aspek perilaku dan pegawainya, serta menyebar angket ke responden di kedua rumah sakit umum tersebut.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai (tenaga medik dan para medik) Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis. Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis berjumlah 456 orang. Tingkat kesalahan sebesar 10 % menjadi pertimbangan peneliti, sehingga dapat dilakukan perhitungan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin, maka jumlah sampel yang diambil 98 orang. Adapun ukuran sampelnya digunakan rumus  $n = \frac{N}{1+Ne^2}$ . Dimana  $N = 456$ ,  $e = 10\%$ . Maka  $n = \frac{456}{1+456(0,01)^2} = 97,8 = 98$ .

#### **D. Hasil Penelitian dan Analisis.**

Rumah Sakit umum Daerah Kabupaten Ciamis berupaya terus untuk mewujudkan tujuan melalui berbagai langkah peningkatan dan pemerataan pelayanan baik pelayanan medik maupun pelayanan penunjang medik dan pelayanan penunjang lainnya. Kesemuanya itu merupakan sub sistem dari sistem pelayanan rumah sakit yang keberadaannya tidak terpisahkan satu dengan yang lainnya. Demikian juga sistem pelayanan rumah sakit merupakan bagian integral yang tidak terpisahkan dari sistem pelayanan secara menyeluruh serta dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain; laju penambahan penduduk, letak geografis, sosial ekonomi masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi termasuk kemajuan teknologi di bidang kesehatan. Semua pelayanan kesehatan yang diberikan oleh Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis dapat mencapai hasil yang baik, bila didukung peningkatan kepuasan kerja pegawai atau tenaga medik dan para medik.

Untuk menunjang kelancaran upaya tersebut dalam tahun anggaran 2018, Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis telah melaksanakan berbagai kegiatan antara lain peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui berbagai upaya bangun struktur, penetapan standar, penghargaan, serta kedisiplinan, penggunaan komitmen serta pembinaan lainnya. Pembangunan ruang perawatan kebidanan dan penyakit kandungan tahap I lanjutan dan rehabilitasi Gedung Ruang Kebidanan dan penyakit kandungan lama, pemeliharaan fisik bangunan ruang pelayanan. Selanjutnya sejalan dengan standardisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis mengacu terhadap tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang cenderung semakin meningkat mengenai pelayanan spesialisik dan kepuasan pelanggan, maka Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis berusaha terus untuk melengkapi tenaga dokter ahli yang belum ada antara lain; dokter ahli bedah paru dan dokter ahli yang dianggap masih kurang.

Di bidang pendidikan, Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis turut berkiprah dengan menyediakan lahan praktek bagi para siswa perawat kesehatan, perawatan gigi, bidan, penataan dalam berbagai bidang keahlian, loka karya, seminar dan kegiatan lainnya, penelitian bersama serta penggunaan laboratorium dan fasilitas lainnya. Dalam menjalankan roda organisasinya, Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis memiliki program kerja, sasaran dan target dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Oleh karena itu Rumah Sakit Umum Kabupaten Ciamis berusaha menghadirkan pegawai atau tenaga medik dan para medik yang memiliki kualitas serta pengalaman luas. Salah satu upaya yang sedang dilaksanakan pada peningkatan kepuasan kerja pegawai, antara lain melalui pembenahan struktur, penentuan standar, penghargaan yang lebih layak, kedisiplinan yang tinggi memberikan layanan, menhyatukan kesepahaman dalam memberikan pelayanan secara baik.

Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis memiliki 32 unit bangunan yang dipergunakan untuk Ruang unitperawatan dan lainnya dipergunakan untuk unit rawat jalan, Pelayanan Darurat Medik, Penunjang Medik dan penunjang lainnya serta Pelayanan Administrasi berdiri di atas areal seluas 32.700 M<sup>2</sup> dengan luas keseluruhan bangunan ada penambahan dari tahun yang lain yaitu dari 16.859 M<sup>2</sup> tahun 2002 menjadi 17.030 M<sup>2</sup> tahun 2003. Pada tahun 2004 sampai dengan tahun 2005 luas bangunan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis menjadi 17.820.99 M<sup>2</sup>. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2004, telah selesai dibangun Gedung Perawatan Kebidanaan & Penyakit kandungan, serta Ruang Perawatan ICU dan Hemodialisa dari dana APBN tahun 2004. Keadaan fisik bangunan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis pada tahun 2007 berkisar antar 20% - 100%, terdiri dari; 1 unit keadaannya 20%, 2 unit keadaannya 45%, 2 unit keadaannya 50%, 1 unit keadaannya 55%, 2 unit keadaannya 60%, 1 unit keadaannya 62%, 3 unit keadaannya 65%, 8 unit keadaannya 70%, 4 unit keadaannya 75%, dan 4 unit keadaannya 78%, 6 unit keadaannya 80%, 1 unit

keadaannya 85%, 1 unit keadaannya 90%, 1 unit keadaannya 95%, 1 unit keadaannya 98%, dan 2 unit keadaannya 100%.

Seluruh bangunan fisik Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis yang keadaannya masih cukup baik, terdiri dari; bangunan ruang kelas utama, bangunan instalasi gawat darurat, bangunan ICU, bangunan R Homodialisa, bangunan bedah, bangunan induk RSU, bangunan poliklinik, bangunan radiologi lama, bangunan radiologi baru, bangunan lab patologi klinik, bangunan bedah sentral lama, bangunan poliklinik, bangunan R VIP 3 Lt, bangunan R 1 dan R 7, bangunan R 2 kelas VIP dan utama, bangunan R 3, bangunan R 4, bangunan R 5 lama, bangunan R 6, bangunan ruang CM, bangunan RAA dan RAB 2 Lt, bangunan R MB, bangunan water storage, bangunan mesjid jami, bangunan wasray, bangunan koperasi sehat, bangunan instalasi gizi, bangunan garasi kendaraan, bangunan serba guna, bangunan kantin, bangunan bedah, dan bangunan ruang kebidanan. Bangunan tersebut mempunyai luas di kompleks Rumah Sakit Umum sebesar  $17.734,99 \text{ M}^2$ , luas bangunan di luar Rumah Sakit Umum sebanyak  $86 \text{ M}^2$ , luas tanah Rumah Sakit Umum  $32.700 \text{ M}^2$  serta luas tanah di luar sebagai rumah dinas dokter sebesar  $388,50 \text{ M}^2$ . Seluruh bangunan tersebut mampu memenuhi kebutuhan kegiatan keorganisasian Rumah Sakit Umum maupun pelayanan kesehatan khususnya pelayanan pasien, serta peningkatan kebutuhan keamanan, kesehatan maupun kesejahteraan seluruh tenaga medik dan tenaga para medik di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis.

Kemudian dalam analisis variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) pada aspek standar terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis didasarkan pada beberapa tahapan secara jelas. Setelah dilakukan analisis dengan melalui perhitungan statistika, maka diperoleh nilai prosentase dari variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah. Dari tabel tersebut menunjukkan nilai koefisien jalur bahwa pengaruh secara langsung variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai atau tenaga medik dan tenaga para medik di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sebesar 16,00%, artinya upaya mengelola variabel iklim organisasi berfokus tempat dimana institusi itu beroperasi di Rumah Sakit Umum Daerah telah dibarengi kemampuan menyalurkan setiap struktur, sngandar, penghargaan kedisiplinan, komitmen dan kesepahaman dalam memberikan pelayanan pasien dengan baik, setiap pesan atau informasi dapat diterima oleh seluruh pegawai secara jelas dan objektif, serta setiap tindakan pegawai cukup konsisten dan mudah untuk dijalankannya.

Berdasarkan perhitungan statistik diketahui; pengaruh iklim organisasi ( $X_1$ ) dimensi struktur terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) = 4,96 %, pengaruh iklim organisasi ( $X_1$ ) dimensi tanggungjawab terhadap kepuasan kerja pegawai ( $y$ ) = 1,66 %, pengaruh iklim organisasi ( $X_1$ ) dimensi komitmen terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) = 27,21 %, pengaruh kinerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) = 26,00 %, pengaruh kinerja ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) = 21,96 %. Diperoleh pengaruh yang sama-sama iklim organisasi ( $X_1$ ) dan kinerja ( $X_2$ ) terhadap kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ) sebesar  $87,7 = 88 \%$ .

Analisis variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) pada aspek struktur terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sebesar 4,96%, artinya nilai prosentase tersebut menunjukkan bahwa upaya menerapkan penekan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah cukup baik, dan seluruh kegiatannya pesan diterima dengan jelas serta setiap perintah disesuaikan dengan kepentingan pelayanan pasien. Untuk memenuhi tuntutan menyalurkan pendekatan yang baik, jelas dan sesuai perintah, dibutuhkan kemampuan individu tenaga kesehatan untuk bekerja dengan cermat, terampil dan cepat terutama dalam melayani pasien. Tenaga kesehatan sebagai staf berusaha melayani pasien di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sesuai wewenang yang ada pada tugas dan tanggung jawabnya, fasilitas yang digunakan dalam melayani pasien, serta mampu mengelola informasi atau pesan berkaitan dengan pelayanan pasien.

Analisis variabel iklim organisasi ( $X_1$ ) pada aspek tanggungjawab terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah sebesar 1,66%, artinya nilai prosentase tersebut menunjukkan bahwa upaya menampilkan tingkah lakunya dalam memberikan pelayanan pasien belum dibarengi saling pengertian, seluruh tenaga kesehatan kurang menerima setiap pesan atau informasi pelayanan pasien, serta belum dibarengi dengan perintah pimpinan yang jelas dan konsisten terhadap pelaksanaan pelayanan pasien di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis. Perilaku atau tingkah lakunya baik dan saling pengertian diantara tenaga kesehatan sebagai pejabat pelaksana kebijakan kesehatan kurang berhasil karena belum didukung sikap para pimpinan pelaksana di Rumah Sakit umum Daerah kabupaten Ciamis sebagai pegawai negeri sipil siap dan berusaha



melaksanakan kebijakan kesehatan khususnya pada pelayanan pasien .

Analisis variabel iklim organisasi (X1) pada aspek komitmen terhadap kepuasan kerja pegawai tenaga medik dan tenaga para medik melalui hubungannya dengan hasil kerja di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sebesar 4,59%, artinya nilai prosentase tersebut menunjukkan bahwa upaya menerapkan aspek komitmen khususnya pelayanan pasien , tenaga pelaksana dapat menerimanya, serta konsisten dan jelas terhadap perintah yang dilaksanakan sesuai kebijakan kesehatan pada pelayanan pasien , ternyata baik karena sudah dibarengi struktur atau bagan hubungan dan kerjasama antar unit kerja selaku pelaksana di Rumah Sakit Umum Daerah. Selain itu ditekankan pula pada penerapan standar operasional prosedur perawatan pasien serta berusaha menyebarluaskan tanggung jawab tenaga kesehatan dalam perawatan pasien untuk siap tugas maupun kegiatan dan pekerjaan secara keseluruhan di Rumah Sakit Umum Daerah.

Analisis variabel iklim organisasi pada aspek dukungan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sebesar 27,21%, artinya nilai prosentase tersebut menunjukkan bahwa Analisis dimensi iklim organisasi pada aspek dukungan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah melalui isi pekerjaan, imbalan, promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja dan penyediaan.

Kemudian dalam analisis variabel kinerja (X2) pada aspek proses terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis didasarkan pada beberapa tahapan secara jelas. Setelah dilakukan analisis dengan melalui perhitungan statistika, maka diperoleh nilai prosentase dari variabel kinerja (X2) terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah. Dari tabel tersebut menunjukkan nilai koefisien jalur bahwa pengaruh secara langsung variabel kinerja pada aspek proses terhadap kepuasan kerja pegawai atau tenaga medik dan tenaga para medik di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sebesar 26,00%, artinya upaya mengelola variabel kinerja pada aspek proses berfokus tempat dimana institusi itu beroperasi di Rumah Sakit Umum Daerah telah dibarengi kemampuan melaksanakan aturan, menentukan ukurannya, memberikan penghargaan tertulis, kesepahaman dalam memberikan pelayanan pasien dengan baik, setiap pesan atau informasi dapat diterima oleh seluruh pegawai secara jelas dan objektif, serta setiap tindakan pegawai cukup konsisten dan mudah untuk dijalankannya.

Analisis variabel kinerja pada aspek hasil terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sebesar 21,96%, artinya nilai prosentase tersebut menunjukkan bahwa upaya menerapkan penekan kinerja pada aspek hasil terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah cukup baik, dan seluruh kegiatan pesan diterima dengan jelas serta setiap perintah disesuaikan dengan kepentingan pelayanan pasien. Untuk memenuhi tuntutan menyalurkan pendekatan yang baik, jelas dan sesuai perintah, dibutuhkan kemampuan individu tenaga kesehatan untuk bekerja dengan cermat, terampil dan cepat terutama dalam melayani pasien. Tenaga kesehatan sebagai staf berusaha melayani pasien di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sesuai wewenang yang ada pada tugas dan tanggung jawabnya, fasilitas yang digunakan dalam melayani pasien , serta mampu mengelola informasi atau pesan berkaitan dengan pelayanan pasien.

Secara empirik terdapat aktivitas-aktivitas tenaga pelaksana kesehatan seperti Direktur, Wakil Direktur Pelayanan, Wakil Direktur Umum dan Keuangan, Komite Medik, Staf Medik Fungsional, Komite Perawatan dan Satuan Pengawas Intern, serta Para Kepala Bagian dan Kepala Sub Bagian di Rumah Sakit Umum Daerah berusaha menyalurkan dan membangun iklim organisasi rumah sakit dimana setiap perilaku dengan saling pengertian, hasil kerja sebagai bagian dari model pendekatan iklim organisasi dan kerja seperti pelayanan kesehatan, perencanaan, perumusan kebijakan kesehatan, usaha pelayanan kesehatan, mengawasi dan mengendalikan semua kegiatan rumah sakit dan sejenisnya, serta selalu konsisten dan jelas terhadap isi perintah pimpinan untuk melaksanakan efektivitas pelayanan pasien di Rumah Sakit Umum Daerah.

Untuk mengetahui adanya perbedaan yang tidak berarti maupun berarti dari kedua variabel tersebut yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis berkaitan variabel-variabel yang meliputi berbagai dimensi-dimensi yang meliputi berbagai indikator-indikatornya untuk masing-masing dapat dilihat dari hasil jawaban responden. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa iklim organisasi (X1) yang meliputi dimensi ; Struktur, standar, penghargaan, komitmen, dukungan dan tanggungjawab serta pendekatan hasil pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis tersebut berbeda tidak berarti atau ada perbedaan yang tidak nyata atau dianggap tidak ada perbedaan atau dianggap sama, dikarenakan nilai chi kuadratnya lebih kecil dari nilai chi kuadrat tabel ( $\chi^2 = 0,28 < \chi^2_{tabel} = 4,30$ ), artinya  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak berarti tidak ada perbedaan yang signifikan. Secara keseluruhan variabel iklim organisasi (X1) yang terdiri dari sub variabel struktur, sandar pegawai, penghargaan, menunjukkan terdapatnya perbedaan yang berarti untuk kedua rumah sakit yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis. Hal ini dikarenakan hasil perhitungan nilai chi kuadratnya lebih besar

dari nilai chi kuadrat tabel ( $\chi^2 = 40,33 > \chi^2_{tabel} = 7,81$ ), artinya  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak berarti tidak ada perbedaan yang signifikan (perhitungan terlampir). Dengan demikian terjadi perbedaan secara keseluruhan pada iklim organisasi lebih disebabkan oleh adanya perbedaan yang berarti pada kondisi tanggungjawab atau tingkah laku dari Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis, dibandingkan dengan pegawai secara individu dan hasil kerjanya yang ada pada masing-masing rumah sakit tersebut.

### **Pengembangan Pemikiran Terhadap Modifikasi Model Iklim Organisasi dan Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah.**

Berdasarkan hasil penelitian analisis variabel iklim organisasi (melalui dimensi struktur, standar, tanggungjawab, penghargaan, dukungan dan komitmen) dan kinerja (melalui dimensi proses dan hasil) terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis hanya sebesar 88,10%. Artinya terdapat faktor lain yang tidak diteliti seperti faktor kepemimpinan serta faktor di luar rumah sakit seperti lingkungan ekonomi, lingkungan sosial dan lainnya, tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah sebesar 11,90%.

Demikian pula hasil penelitian analisis variabel kinerja (melalui proses dan hasil) terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sebesar 72,00%. Artinya terdapat faktor lain yang tidak diteliti seperti; faktor kesepakatan serta faktor di luar rumah sakit seperti lingkungan ekonomi, lingkungan sosial dan lainnya, tetapi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah sebesar 28,00%. Dari analisis persentase di rumah sakit tersebut menunjukkan bahwa untuk kondisi di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis tersebut ternyata faktor kesepakatan dari para pimpinan pelaksana dalam hal ini direktur dan para wakil direktur yang menerapkan kinerja memiliki pengaruh yang signifikan.

Kesepakatan atau komitmen para pimpinan pelaksana yang melaksanakan iklim organisasi dan kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis baik dari pimpinan maupun para pejabat pelaksana yang menerapkan iklim organisasi dan kinerja, paling tidak dipengaruhi oleh tiga aspek antara lain; kepercayaan kuat terhadap tujuan organisasi dan nilai-nilainya, kesediaan untuk memberikan tenaganya atas nama organisasi, dan keinginan mantap untuk tetap menjadi anggota. Bahkan *pendapatnya* Trisnantoro (2005:148) menyatakan komitmen organisasi merupakan keadaan keinginan yang kuat para anggota organisasi untuk meningkatkan diri dalam sebuah organisasi secara sukarela dan berusaha secara keras untuk kepentingan organisasi. Komitmen organisasi mencakup komponennya menurut Trisnantoro (2005:148) harus diperhatikan secara cermat yaitu komitmen afektif yang melibatkan perasaan memiliki dan terlibat dalam organisasi, komitmen *continuance* yang berarti dimensi komitmen atas dasar biaya yang akan ditanggung oleh pegawai jika meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif yang melibatkan perasaan karyawan untuk tinggal di sebuah organisasi. Pernyataan tersebut menjadi dasar pemikiran peneliti untuk mengembangkan usulan modifikasi pada teori modern iklim organisasi dan kinerja khususnya perilaku dan hasil kerja di tingkat operasional level yang ditemukan berbagai kendala yang memerlukan pemikiran dan penyelesaian segera sesuai dengan kondisi di lapangan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis.

Kemampuan kepemimpinan para pimpinan dan para pelaksana yang melaksanakan upaya membangun iklim organisasi dan kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis sangat penting dan dibutuhkan untuk menyumbangkan pengaruh dari perubahan lingkungan dan berbagai stakeholder, termasuk dari para dokter spesialis, perawat, dokter umum dan lainnya. Dalam keadaan inilah pimpinan dan para pejabat pelaksana yang melaksanakan upaya membangun iklim organisasi dan kinerja di rumah sakit daerah tersebut harus mampu menciptakan identitas rumah sakit umum daerah dan membangun nilai-nilai bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Kemudian Trisnantoro (2005:160) menyatakan bahwa: "pimpinan yang memberi arah itu memperhatikan tiga hal yaitu memahami dan menafsirkan kejadian di luar rumah sakit, memfokuskan diri pada masa depan dan mampu menterjemahkan visi ke dalam tindakan, pimpinan membangun organisasi artinya mengacu pada proses, tindakan dan kegiatan yang menciptakan nilai bagi rumah sakit, dan pimpinan harus berkarakter artinya dapat dipercaya dan mampu berkomunikasi dengan baik".

Kemudian organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis itu merupakan salah satu perangkat di daerah, ini berarti organisasi Rumah Sakit Umum Daerah tersebut memiliki tanggungjawab untuk melaksanakan tugas birokrasi dengan baik. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa untuk keperluan itu sangatlah penting peranan kepemimpinan dalam menjaga iklim organisasi dan kinerja birokrasi Rumah Sakit Umum Daerah sebagai perangkat daerah, dan kepemimpinan inilah yang akan menjaga sehingga prinsip-prinsip iklim organisasi dan kinerja yang telah diletakkan dalam organisasi dipegang kuat oleh pelaku birokrasi atau para pejabat pelaksana. Dengan kepemimpinan yang baik maka prinsip dalam melakukan kegiatan dipegang kuat-kuat, akan menimbulkan keyakinan terhadap tercapainya tujuan yang tampak jelas dihadapan para pejabat pelaksana (pelaku birokrasi) di Rumah Sakit Umum Daerah. Karena prinsip inilah yang menunjukkan kepada

mereka untuk melakukan kegiatan-kegiatan itu. Kepemimpinan inilah yang membentuk sikap (*attitude*) sehingga menyelaraskan nilai-nilai yang dimiliki oleh masing-masing para pejabat pelaksana (pelaku birokrasi) atau *personal value* dengan prinsip-prinsip dari organisasi Rumah Sakit Umum Daerah, sehingga dengan adanya keselarasan atau *alignment* antara nilai-nilai perseorangan dan prinsip-prinsip yang harus dipegangnya akan menimbulkan dorongan kuat bagi seluruh para pejabat pelaksana yang melaksanakan kebijakan kesehatan termasuk pada kegiatan-kegiatan yang menyangkut pelayanan kesehatan yang akan lebih efektif.

Adanya rasa kekeluargaan ini akan mudah mengatasi timbulnya gangguan akibat tidak terselesaikannya satu mata rantai kegiatan dari keseluruhan kegiatan-kegiatan para pejabat pelaksana yang melaksanakan kebijakan kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah. Pada birokrasi Rumah Sakit Umum Daerah dengan kepemimpinan yang baik ini akan merupakan suatu sistem yang synergistik ialah kokoh kuat dalam keseluruhannya yang merupakan upaya membangun iklim organisasi dan kinerja yang benar-benar didambakan. Bahkan lebih spesifik lagi kemampuan kepemimpinan para pejabat pelaksana yang melaksanakan kebijakan kesehatan dalam birokrasi Rumah Sakit Umum Daerah yang cocok adalah bentuk kepemimpinan yang *goal oriented leadership* yaitu yang mempengaruhi dan membentuk pelaku-pelaku kebijakan (para pejabat pelaksana) Rumah Sakit Umum Daerah baik di Kabupaten Ciamis untuk bersikap dan berperilaku secara konsisten menuju ke arah terpenuhinya kepentingan masyarakat (*public interest*).

Demikian pentingnya upaya membangun iklim organisasi dan kinerja yang menerapkan struktur, andar, tanggungjawab, penghargaan, komitmen, dan hasil di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis, sehingga dalam tahapan ini sangat membutuhkan eksistensi dan peran para pejabat pelaksana yang melaksanakan dan mengedepankan komitmen dan kemampuan kepemimpinan yang "*goal oriented leadership*" mendukung pelayanan pasien secara lebih efektif di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Ciamis.

## **E. Rekomendasi.**

Dalam analisis iklim organisasi dan kinerja, ternyata dimensi struktur, dimensi standar, dan dimensi tanggungjawab, penghargaan, dukungan, komitmen, proses, hasil secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum, artinya secara simultan dimensi struktur, dimensi standar, dan dimensi tanggungjawab, penghargaan, dukungan, komitmen, proses, hasil memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum.

Dimensi struktur berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum Kabupaten, artinya dimensi struktur memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum.

Dimensi standar berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum, artinya dimensi perilaku memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum.

Dimensi tanggungjawab berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum, artinya dimensi penghargaan memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap kepuasan kerja pegawai di Rumah Sakit Umum.

Kondisi ini dipertegas pula dari hasil uji beda perilaku yang meliputi kesepakatan dan kesepahaman menunjukkan terdapatnya perbedaan yang berarti di Rumah Sakit Umum. Dengan demikian terjadinya perbedaan secara keseluruhan pada iklim organisasi dan kinerja lebih disebabkan oleh adanya perbedaan yang berarti pada kondisi perilaku dibandingkan dengan pegawai maupun hasil yang ada pada masing-masing rumah sakit tersebut.

Teori iklim organisasi dan kinerja ternyata demikian *urgen* untuk menambahkan pendekatan kepemimpinan yang dilakukan para pejabat pelaksana dalam hal ini direktur dan para wakil direktur di Rumah Sakit Umum. Pendekatan kepemimpinan ini yang bersifat *goal oriented leadership* artinya, bentuk kepemimpinan yang *goal oriented leadership* krusial mempengaruhi dan membentuk para pejabat pelaksana dalam hal ini direktur dan para wakil direktur di Rumah Sakit Umum Daerah yang melaksanakan berbagai iklim organisasi dan kinerja secara konsisten menuju ke arah terpenuhinya kepentingan pelayanan pasien khususnya dan umumnya kesehatan kepada masyarakat.

## Referensi ;

Armstrong, Michael & Angela Baon, 1998. *Performance Management*. London. Intitute of Pesonnel and Development;

Armstrong, Michael, 2004. *Performance Management*. (Alih Bahasa Tony Setiawan). Yogyakarta. Tugu;

Armstrong, Michael, 2009. *Performance Management*. London. Kogan Page;

Bacal, Robert, 2004. *How To Manage Perfomance*. New York. McGraw-Hill. Companies. Inc.

Bacal, Robert, 2012. *Performance Management*. Nw York. McGraw-Hill.

Wibowo, 2013. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta;

Trisnantoro. Laksono, *Aspek Stratgis Manajemen Rumah Sakit, Antara Misi Sosial dan Tekanan Pasar*. Yogyakarta. Andi Offset;

Aditama.Yoga.Tjandra, 2000. *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*. Jakarta. Universitas Indonesia;

Asad, 2002. *Seri Ilmu Sumber \daya \manusia*, Jogjakarta. Liberty

Wirawan, 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi*, Jakarta. Salemba Empat;

Gibson, James, 2003. *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta. Gunung Agung;

Santoso, sastropetro, 2002. *Partisipas, Komunikasi, Persuasi dan Disiplin dalam pembangunan nasional*. Bandung. Penerbit Alumni;