LAPORAN PENELITIAN

ANALISIS SURVEI KEPUASAN KERJA KARYAWAN DAN SURVEI INDEKS BUDAYA KERJA DI RSUP SANGLAH 2015

TIM PENYUSUN:

BAGIAN ADMINISTRASI DAN KEBIJAKAN KESEHATAN

PS. KESEHATAN MASYARAKAT, FK UNUD

PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS UDAYANA
2015

ABSTRAK

RSUP Sanglah merupakan RS pusat rujukan. Namun dalam era persaingan bisnis RS, peningkatan kualitas pelayanan sebuah rumah sakit tetap penting diperhatikan tanpa memandang status RS. Karyawan merupakan aset penting bagi rumah sakit dimana faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya kepuasan karyawan dan budaya organisasi. Rumah sakit perlu melakukan survei kepuasan karyawan dan budaya kerja untuk peningkatan kinerja dan pelayanan pada pasien. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan dan gambaran budaya kerja karyawan di RSUP Sanglah

Penelitian ini adalah penelitian observasional survei dengan rancangan *cross-sectional*. Responden dalam penelitian ini berjumlah 1200 orang karyawan masing-masing 600 responden untuk kepuasan kerja dan 600 untuk budaya kerja. Data diambil dengan kuesioner yang diisi sendiri oleh responden kemudian dianalisis secara univariat dan bivariat.

Hasil penelitian menunjukkan 63,7% karyawan puas dan sangat puas dalam bekerja di RSUP Sanglah. Sementara hanya 7,3% kurang puas serta 29% memilih netral. Berdasarkan dimensi, kepuasan tertinggi pada dimensi *management issues* (71,17%). Sedangkan kepuasan terendah pada dimensi *Performance Issues* (63,33%). Karyawan berumur < 21 tahun memiliki proporsi tingkat kepuasan paling besar dibanding kelompok umur lain (80%; p= 0,038). Sementara karyawan yang punya anak berumur < 18 tahun sebanyak 2 orang memiliki tingkat kepuasan yang tertinggi (100%; p=0,045). Budaya kerja yang paling menonjol di RSUP Sanglah adalah budaya kerja *tat twam asi* (56%). Lama karyawan bekerja di profesi, di unit kerja dan di RS berhubungan bermakna (p=0,000) dengan penerapan budaya profesional, *tat twam asi* dan *teamwork,* Sementara faktor kontak dengan pasien hanya berhubungan bermakna dengan budaya *teamwork* (p=0,000).

Sebagian besar karyawan puas bekerja di RSUP Sanglah. Faktor umur karyawan dan jumlah anak berumur < 18 tahun yang dimiliki karyawan berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawan. Dimensi *performance* menunjukkan kepuasan terendah, sehingga perlu memberikan kewenangan yang sesuai dan *feedback* yang rutin dalam bekerja kepada karyawan di RSUP Sanglah Budaya kerja RSUP Sanglah menunjukkan budaya profesional dan *tat twam asi* sudah diterapkan dengan baik, namun budaya *teamwork* belum diterapkan dengan baik terutama pada saat pertukaran informasi antar unit-unit di RS sehingga dibutuhkan sebuah sistem pertukaran informasi dan penjaminan keakuratan informasi.

.

Kata kunci : Kepuasan Kerja, Budaya Kerja, RSUP Sanglah

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa, Ida Sang Hyang Widi Wasa, karena hanya atas berkat rahmat-Nya penelitian yang berjudul "Analisis Survei Kepuasan Kerja dan Survei Budaya Kerja Karyawan di RSUP Sanglah Denpasar, Bali Tahun 2015**"**. dapat terselenggara sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kegiatan ini terlaksana berkat bantuan dan peran serta berbagai pihak, untuk itu kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Direktur RSUP Sanglah yang telah mendanai pelaksanaan kegiatan penelitian yang kami laksanakan.
2. Ketua PS. Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Udayana yang telah menyetujui pelaksanaan kegiatan penelitian yang kami rencanakan.
3. Karyawan RSUP sanglah yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Dan akhirnya dengan kerendahan hati, kami menyajikan laporan ini semoga laporan singkat ini bermanfaat bagi yang memerlukannya.

Denpasar, Desember 2015

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK ii
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI iv
DAFTAR TABEL v
DAFTAR GAMBAR vi

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang 1
Perumusan Masalah 4
Tujuan Penelitian 4
Manfaat Penelitian 5

II. TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja 6
Budaya organisasi dan Budaya Kerja 17

III. KONSEP PENELITIAN

Kerangka Konsep Penelitian 26

IV. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian 27
Lokasi dan waktu penelitian 27
Jenis data dan sumber data 27
Populasi dan sampel 28
Variabel penelitian 29
Instrumen dan Cara Pengumpulan data 30
Analisis data 30

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

KEPUASAN KERJA
Karakteristik Responden 33
Gambaran Kepuasan Karyawan RSUP Sanglah 34
Hubungan Karakteristik Demografi dengan Kepuasan Kerja 48

BUDAYA KERJA
Karakteristik Responden.....54
Gambaran Budaya Kerja di RSUP Sanglah.....57
Hubungan Karakteristik dengan Budaya Kerja.....57
VI. SIMPULAN DAN SARAN
Simpulan.....77
Saran.....79
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Karakteristik responden 33

Tabel 5.2 Gambaran Kepuasan Karyawan Berdasarkan Dimensi 36

Tabel 5.3 Hasil Survei Dimensi *Planning* 38

Tabel 5.4 Hasil Survei Dimensi *General Attitude* 39

Tabel 5.5 Hasil Survei Dimensi *Performance Issues* 41

Tabel 5.6 Hasil Survei Dimensi *Management Issues* 42

Tabel 5.7 Hasil Survei Dimensi *Supervisory Issues* 44

Tabel 5.8 Hasil Survei Dimensi *Training and Salary* 46

Tabel 5.9 Hasil Survei Dimensi *Benefits* 47

Tabel 5.10 Hubungan Umur dengan Kepuasan Kerja 49

Tabel 5.11 Hubungan antara Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja 50

Tabel 5.12 Hubungan antara Status Perkawinan dengan Kepuasan Kerja 51

Tabel 5.13 Hubungan Jumlah Anak <18 Tahun dengan Kepuasan Kerja 52

Tabel 5.14 Hubungan Lama Bekerja di RS dengan Kepuasan Kerja 53

Tabel 5.15 Karakteristik Responden Budaya Kerja 54

Tabel 5.16 Gambaran Budaya Kerja RSUP Sanglah 2015 57

Tabel 5.17 Hasil Survei Budaya Kerja: Insan Profesional 59

Tabel 5.18 Hasil Survei Budaya Kerja: *Tat Twam Asi* 61

Tabel 5.19 Hasil Survei Budaya Kerja: *Teamwork* 63

Tabel 5.20 Hub Lama Bekerja di Profesi dengan budaya Profesional 65

Tabel 5.21 Hub Lama Bekerja di Unit Kerja dengan budaya Profesional 66

Tabel 5.22 Hub Lama Bekerja di RS dengan budaya Profesional 67

Tabel 5.23 Hub Kontak karyawan pasien dengan budaya Profesional 68

Tabel 5.24 Hub Lama Bekerja di Profesi dengan budaya *Tat Twam Asi*..... 69

Tabel 5.25 Hub Lama Bekerja di Unit Kerja dengan budaya *Tat Twam Asi* 70

Tabel 5.26 Hub Lama Bekerja di di RS dengan budaya *Tat Twam Asi* 71

Tabel 5.27 Hub Kontak karyawan pasien dengan budaya *Tat Twam Asi* 72

Tabel 5.28 Hub Lama Bekerja di Profesi dengan budaya *Teamwork* 73

Tabel 5.29 Hub Lama Bekerja di Unit Kerja dengan budaya *Teamwork* 74

Tabel 5.30 Hub Lama Bekerja di di RS dengan budaya *Teamwork* 75

Tabel 5.31 Hub Kontak karyawan pasien dengan budaya *Teamwork* 76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian 26

Gambar 5.1 Grafik kepuasan kerja karyawan secara umum 35

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit adalah sarana kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara merata, dengan mengutamakan upaya penyembuhan penyakit dan pemulihan kesehatan, yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan kesehatan dan pencegahan penyakit dalam suatu tatanan rujukan serta dapat dimanfaatkan untuk pendidikan dan penelitian.

Kelangsungan rumah sakit di masa mendatang akan bergantung pada kemampuannya untuk memberikan respon terhadap kebutuhan konsumen melalui pelayanan yang berkulitas. Peningkatan kualitas pelayanan sebuah rumah sakit sangat penting diperhatikan, terutama dalam masa sekarang ini dimana persaingan antar rumah sakit berjalan ketat. Untuk mencapai pelayanan yang berkualitas dibutuhkan kinerja yang baik di dalam rumah sakit yang bersangkutan. Kinerja yang baik ini merupakan tanggung jawab dari seluruh pihak yang ada didalam rumah sakit, terutama para karyawan, dimana mereka berhubungan dan bersinggungan langsung dengan pasien/ konsumen.

Karyawan merupakan aset penting bagi rumah sakit. Keberadaan asset ini adalah fakta bila SDM merupakan bagian integral dari organisasi, sehingga segala masalah yang terkait dengan SDM di organisasi harus dipecahkan dengan baik dan benar. Rumah sakit membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik dan

lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*Job Performance*) yang tinggi. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik (Mas'ud, 2002).

Terdapat 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor pertama adalah faktor individu, seperti kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Kedua adalah faktor psikologis, seperti persepsi, peran, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Faktor ketiga adalah faktor organisasi, seperti struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan. Sehingga faktor psikologis kepuasan kerja dan faktor organisasi seperti budaya organisasi, akan berpengaruh terhadap kinerja (Gibson, 1987)

Salah satu institusi pelayanan kesehatan yang menyediakan fasilitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat adalah Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Sanglah Denpasar. RSUP Sanglah Denpasar merupakan rumah sakit milik pemerintah pusat di bawah koordinasi Kementrian Kesehatan Republik Indonesia yang terletak di Kota Denpasar. RSUP Sanglah Denpasar merupakan rumah sakit rujukan di Provinsi Bali dan wilayah Indonesia bagian timur. Semboyan yang menjadi motto RSUP Sanglah Denpasar adalah "Kepuasan Anda adalah Kebahagiaan Kami". Sedangkan visi RSUP Sanglah Denpasar adalah menjadi Rumah Sakit Indonesia kelas dunia untuk mewujudkan masyarakat sehat yang mandiri dan berkeadilan. Untuk mencapai visi tersebut maka misi RSUP Sanglah Denpasar yaitu 1) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan interprofesi yang paripurna, bermutu untuk seluruh lapisan masyarakat; 2)

Menyelenggarakan pendidikan tenaga kesehatan yang profesional dan berdaya saing serta menyelenggarakan penelitian dalam bidang kesehatan berbasis rumah sakit; 3) Menyelenggarakan kemitraan dengan pemangku kesehatan terkait; 4) Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. RSUP sanglah juga telah melakukan evaluasi terhadap keyakinan dasar yang akan dijadikan pedoman bagi segenap pegawai RSUP Sanglah dalam berinteraksi dengan segenap stakeholders dikehidupan sehari-hari. Keyakinan ini yang merupakan dasar dari budaya kerja di RSUP Sanglah yaitu: Insan Profesional, Tat Twam Asi, dan Bekerja dalam team work (RSUP Sanglah, 2015)

RSUP Sanglah walaupun sebagai rumah sakit pusat rujukan, namun sekarang ini persaingan bisnis di bidang kesehatan terjadi pada seluruh tingkat pelayanan, baik primer, sekunder dan tersier. Ketatnya persaingan industri rumah sakit menuntut rumah sakit lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan perubahan lingkungan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan responsiveness rumah sakit adalah dengan meningkatkan kualitas dan loyalitas karyawan pada perusahaan. Sehingga untuk meningkatkan kualitas karyawan dan pelayanan, rumah sakit perlu melakukan survei kepuasan karyawan dan budaya kerja sehingga rumah sakit mendapat masukan dari karyawan yang dapat bermanfaat untuk rumah sakit untuk lebih memahami kebutuhan dan keinginan mereka. Hasil yang diperoleh dari survei tersebut akan bermanfaat dalam merumuskan kebijakan manajemen periode selanjutnya. Dimana kebijakan yang akan ditetapkan diharapkan sesuai dengan harapan pihak karyawan dan harapan pihak manajemen rumah sakit. Sehingga, hasil survei dapat menjadi input bagi manajemen dalam menentukan kebijakan yang berkenaan dengan peningkatan produktivitas karyawan di RSUP Sanglah

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat diperoleh beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1.2.1 Bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan RSUP Sanglah tahun 2015 ?

1.2.2 Bagaimana gambaran budaya kerja karyawan RSUP Sanglah tahun 2015 ?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Untuk mengetahui tingkat kepuasan dan gambaran budaya kerja karyawan di RSUP Sanglah tahun 2015

1.3.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk:

1. mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan RSUP Sanglah tahun 2015
2. menggambarkan hubungan faktor determinan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan RS Sanglah
3. mengidentifikasi determinan utama kepuasan kerja karyawan di RS Sanglah
4. menggambarkan budaya kerja karyawan berdasarkan asas keyakinan dasar RSUP Sanglah tahun 201
5. menggmbarkan hubungan beberapa faktor terhadap budaya kerja karyawan di RSUP Sanglah

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat antara lain :

1. Manfaat teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dalam memperkuat hasil-hasil studi yang berkaitan dengan kepuasan karyawan dan budaya kerja serta manajemen SDM dan manajemen RS secara umum.
2. Manfaat praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sumber informasi, masukan dan pertimbangan dalam penyusunan rencana peningkatan kepuasan kerja karyawan dan perbaikan budaya kerja karyawan di RSUP Sanglah

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kepuasan kerja adalah "suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan". Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada

harapan -harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Dikatakan selanjutnya bahwa nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang didapatnya). Sehingga dapat juga disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai -nilai penting pekerjaan.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga

mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu :

1) Two Factor Theory

   Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintainance factors. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

2) Value Theory

   Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001) yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment)

   Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (Discrepancies)

   Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3) Pencapaian nilai (Value attainment)

   Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (Equity)

   Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Komponen genetik (Genetic components)

   Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disampng karakteristik lingkungan pekerjaan.

Selain penyebab kepuasan kerja, ada juga faktor penentu kepuasan kerja. Diantaranya adalah sebagi berikut :

1) Pekerjaan itu sendiri (work it self)

   Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

2) Hubungan dengan atasan (supervision)

   Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (consideration). Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai -nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama.Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

3) Teman sekerja (workers)

   Teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4) Promosi (promotion)

   Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

5) Gaji atau upah (pay)

   Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

d. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah dampai kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;226) Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut:

1) Motivasi

   Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2) Pelibatan Kerja

   Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong

memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

3) Organizational citizenship behavior

   Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

4) Organizational commitment

   Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang siknifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5) Ketidakhadiran (Absenteisme)

   Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

6) Perputaran (Turnover)

   Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

7) Perasaan stres

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8) Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja

1) Terhadap Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain bahwa performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2) Ketidakhadiran (Absenteisme)

Menurut Porter dan Steers, ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Karena ada dua faktor dalam perilaku hadir yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir.Sementara itu menurut Wibowo (2007:312) "antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif". Sebagai contoh perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3) Keluarnya Pekerja (Turnover)

Sedangkan berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Robbins (1998), ketidakpuasan kerja pada pekerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara misalnya selain dengan meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka dan lainnya.

4) Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2003) ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidak puasan yaitu: Keluar (Exit) yaitu meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain; Menyuarakan (Voice) yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi; Mengabaikan (Neglect) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat

kesalahan; Kesetiaan (loyality) yaitu menunggu secara pasif samapi kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

f. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1) Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (job rotation), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan job description). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (job enlargement), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Prakti k untuk para pekerja yang menerima tugastugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.
2) Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (skill-based pay), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (merit pay), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan performancenya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah Gainsharing atau pembayaran

berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).

3) Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari -hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. Compressed work week (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (Flextime), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.
4) Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; health center, profit sharing, dan employee sponsored child care

2.2 Budaya Organisasi dan Budaya Kerja

Berbagai perubahan terjadi di lingkungan rumah sakit. Keadaan politik, ekonomi, dan sosial masyarakat berubah. Di samping itu, terdapat perubahan teknologi kedokteran, berkembangnya asuransi kesehatan, berkembangnya harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan bermutu, adanya peningkatan

tuntutan hukum, desentralisasi pelayanan kesehatan, sampai pada masalah migrasi tenaga kesehatan seperti dokter dan perawat (Trisnantoro, 2008)

Perubahan tersebut terkait dengan dinamika globalisasi yang sering disebut mempunyai ideologi neoliberalisme. Ideologi ini mengacu pada prinsip mekanisme pasar yang menjadi alternatif penting akibat kegagalan pemerintah menjalankan misi membiayai pelayanan untuk kesejahteraan rakyat, termasuk kesehatan. Pengaruh global berbasis pada mekanisme pasar berdampak pada kehidupan sosial masyarakat. Pada sektor kesehatan, sumber daya manusia juga terpengaruh dengan pola kehidupan global. Perubahan-perubahan tersebut mempengaruhi budaya bangsa Indonesia di berbagai tingkat. Perubahan budaya tersebut hampir ditemui di semua tingkatan bangsa, daerah, jenis pekerjaan dan organisasi.

Dalam konteks budaya organisasi, Trice dan Beyers (1993) mendefinisikan budaya sebagai: *..collective phenomena that embody people's responses to the uncertainties and chaos that are inevitable in human experience.* Lebih lanjut, Trice and Beyers (1993) memberikan dua macam kelompok budaya dalam organisasi yaitu (1) bahan budaya berupa sistem yang secara emosi dimiliki bersama sebagai suatu ideologi, (2) bentuk-bentuk budaya yaitu hal-hal yang dapat diamati, misalnya tindakan, kegiatan membina budaya, dan cara mengkomunikasikan berbagai isi budaya antaranggota. Schein (1992) menyatakan bahwa definisi budaya organisasi dapat diketahui berdasarkan kultur kelompok yang didefinisikan sebagai:

"*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solves its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and,therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relations to those problems.*"

Lebih lanjut, Schein menyatakan bahwa terdapat berbagai tingkat budaya, yaitu (1) asumsi dasar yang berada di bawah sadar dan menjadi kepercayaan kuat dalam organisasi, (2) nilai-nilai yang dicari dan diekspresikan dalam berbagai kegiatan termasuk menyusun strategi, tujuan organisasi, dan filosofi organisasi, dan (3) artefak atau hal yang tampak dan benda-benda yang terlihat sebagai ciri budaya kelompok. Rumah sakit sebagai sebuah organisasi terpengaruh oleh perubahan budaya. Model perubahan budaya dapat dilihat sebagai suatu interaksi antar berbagai budaya di berbagai tingkat kehidupan manusia. Dalam tingkat global terjadi berbagai perubahan penting misalnya telekomunikasi, sistem informasi, dan usaha peningkatan efisiensi di perusahaan. Pada intinya bahan informasi menjadi tersedia dengan mudah. Globalisasi ini akan berinteraksi dengan berbagai budaya. Secara nasional, budaya bangsa Indonesia akan terpengaruh. Pada dasarnya aspek budaya adalah pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, tatanan hukum, kebiasan, dan berbagai kemampuan masyarakat, terpengaruh oleh perubahan global (Trisnantoro, 2008)

Berikutnya, pengaruh global secara langsung mempengaruhi budaya lokal. Demikian halnya pengaruh perubahan secara nasional mempengaruhi juga budaya lokal, budaya di kalangan industri, budaya yang ada di kelompok profesional, sampai budaya organisasi.

Pengaruh perubahan budaya sektor kesehatan tersebut dapat dicermati terjadi pada: (1) perubahan budaya pada tingkat nasional; (2) budaya kerja rumah sakit; dan (3) budaya para profesional seperti budaya para dokter, perawat, dan tenaga-tenaga kesehatan lainnya. Pada tingkat nasional, saat ini budaya yang berkembang mengarah ke ideologi neoliberalisme. Hal ini wajar karena secara ekonomi pemerintah Indonesia praktis tidak mempunyai kemampuan cukup untuk membiayai pelayanan kesehatan (Trisnantoro, 2008).

Budaya organisasi rumah sakit terpengaruh oleh pola pemikiran global yang mengarah ke manajerialisme. Masalah efisiensi dan produktifitas dalam budaya manajerialisme menjadi hal penting. Rumah sakit-rumah sakit diharapkan mengembangkan sistem manajemennya untuk peningkatan mutu pelayanan dan produktifitas kerja. Rumah sakit tidak lagi dinilai sebagai lembaga sosial yang tidak peduli akan ukuran kinerja, tetapi lebih menyerupai lembaga usaha.

Dapat dinyatakan bahwa saat ini rumah sakit Indonesia mengalami masa transisi, yaitu pergerakan dari suatu lembaga yang mempunyai budaya birokrasi yang kuat (RS pemerintah) dan budaya keagamaan dan sosial (rumah sakit swasta) menjadi lembaga yang mengarah ke budaya usaha. Ashkanasy dkk. (2000) menggambarkan budaya birokrasi sebagai suatu ideologi yang menekankan pada pengendalian ketat yang bertingkat untuk mencapai hasil akhir. Munculnya kebijakan otonomi rumah sakit merupakan suatu tanda debirokratisasi rumah sakit. Dalam Muktamar Asosiasi Rumah sakit Daerah (ARSADA) di Jogja pada tahun 2004 disampaikan oleh Menteri Aparatur

Negara bahwa rumah sakit daerah boleh melepaskan eselonisasi untuk pejabat struktural.

Budaya rumah sakit keagamaan dan sosial yang berlandaskan nilai-nilai kemanusiaan dan ideologi pemerataan mendapat kesulitan karena keterbatasan subsidi. Secara *de facto* rumah sakit keagamaan berubah menjadi lembaga usaha (Trisnantoro, 1999). Budaya usaha mencerminkan berbagai hal yaitu rasionalitas, sistem manajemen yang berorientasi pada hasil, pengacuan pada pasar, penggunaan prinsip-prinsip manajemen secara ilmiah dan penekanan pada hubungan antarmanusia (Trice and Beyers, 1993). Perubahan budaya ini memang tidak dapat dihindarkan.

Model interaksi antarbudaya para profesional kesehatan seperti dokter spesialis terpengaruh pola global. Hal ini dapat dilihat dari berbagai tampilan budaya misalnya pengetahuan para dokter spesialis secara teratur mendapat pengaruh global melalui berbagai jurnal ilmiah atau pertemuan-pertemuan ilmiah di luar negeri. Berbagai perhimpunan dokter spesialis menyelenggarakan pertemuan ilmiah dan kongres di hotel berbintang empat atau lima. Jenis mobil, rumah, dan pendidikan keluarga merupakan bagian dari gaya hidup yang dapat dilihat sebagai budaya kelompok dokter spesialis di suatu daerah.

Perawat sebagai profesional kunci di rumah sakit juga terpengaruh oleh perkembangan budaya. Saat ini di Indonesia sudah tumbuh kesadaran akan perawat sebagai mitra sejajar dokter, bukan sebagai pembantu dokter. Berbagai seminar dan pelatihan untuk perawat bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesi yang jumlah anggotanya mendominasi

sektor kesehatan. Di masa mendatang kegiatan ini akan mempengaruhi cara hidup, pengetahuan, termasuk pula tingkat pendapatan para perawat. Selanjutnya, budaya profesi perawat juga akan berubah (Trisnantoro, 2008).

Trice and Beyers (1993) berpendapat bahwa sebuah organisasi dapat mempunyai budaya secara keseluruhan dan sekaligus mempunyai berbagai *subcultures*. Sifat-sifat *subcultures* yang dimiliki oleh profesional dalam organisasi mempunyai elemen yang sama dengan kultur organisasi. Berbagai ciri tersebut antara lain: (1) anggota *subculture* mempunyai suatu rasa kebersamaan; (2) anggota kelompok profesi saling belajar dari pengalaman kerja; (3) anggota kelompok mempunyai keadaan emosi yang luar biasa dalam pekerjaannya; (4) citra diri dan status sosial anggota meningkat dengan prestasi dalam pekerjaannya; (5) anggota kelompok mengembangkan hubungan sosialnya ke kegiatan hidup di luar kerja.

Dalam hubungan antarbudaya terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan. Kemungkinan terjadi konflik atau terjadi sinergi antar-*subculture*. Sebagai contoh pada sektor rumah sakit, terjadi interaksi antara budaya organisasi rumah sakit dengan budaya profesional. Rumah sakit merupakan lembaga yang mempunyai berbagai subbudaya *(subcultures)* berdasarkan profesional yang ada ataupun berdasarkan unit kerja. Sebagai contoh, sistem kerja di Instalasi Gawat Darurat. Instalasi ini mempunyai bentuk budaya yang khas yaitu aspek waktu dan kematian merupakan hal yang mempengaruhi pola kerja. Dengan demikian kultur IGD berbeda dengan kultur rawat jalan biasa. Dalam hal kelompok profesional, di rumah sakit terdapat berbagai *subculture* yang berasal dari

berbagai profesi misalnya, budaya perawat, dokter umum, dokter spesialis dengan bermacam-macam cabang dan juga para manajer (Trisnantoro, 2008).

Pertanyaan penting kemudian yaitu apakah sebuah profesi yang mempunyai *subculture* mempunyai pengaruh lebih kuat dibanding dengan kultur organisasi secara keseluruhan. Dalam keadaan ini maka budaya organisasi yang terlihat identik dengan budaya profesi yang menonjol. Sebagai contoh, kultur dokter spesialis dapat lebih menonjol dibanding dengan kultur rumah sakit sebagai suatu organisasi. Hal ini berarti kultur dokter lebih mempengaruhi dibanding kultur organisasi. Demikian pula andaikata kultur perawat sangat kuat, maka dapat mempengaruhi rumah sakit secara keseluruhan (Trisnantoro, 2008).

Faktor sejarah masa lalu mempengaruhi kekuatan budaya. Pola kerja sebagai birokrat telah lama dijalankan para manajer rumah sakit pemerintah di Indonesia. Pola kerja dokter spesialis di rumah sakit pemerintah sudah berakar lama. Ditambah oleh pengaruh industri farmasi yang kuat dalam soal resep obat telah lama terjadi di rumah sakit. Faktor perkembangan sejarah yang menjadi tradisi merupakan faktor penting dalam membentuk budaya sebuah kelompok atau organisasi.

Apabila rumah sakit terkena pengaruh budaya baru, kemungkinan akan timbul konflik. Sebagai gambaran di sebuah rumah sakit terjadi konflik budaya antara kelompok yang menghendaki perubahan berbasis efisiensi dengan budaya profesi yang justru berkeinginan sebaliknya. Munculnya kebijakan peningkatan efisiensi di rumah sakit merupakan bagian dari tuntutan budaya

baru rumah sakit yang terpengaruh oleh budaya global. Sementara itu, terdapat sekelompok manajer rumah sakit yang cenderung korup karena menggunakan budaya korupsi, atau sekelompok dokter yang mempunyai budaya pemikiran bahwa efisiensi kerja di rumah sakit pemerintah bukan merupakan ukuran untuk penilaian prestasi dan pencapaian hidup. Keadaan ini akan menimbulkan konflik budaya. Dalam suasana konflik budaya antarkelompok profesional maupun antarunit di rumah sakit maka akan menimbulkan kesulitan menerapkan manajemen strategis sebagai konsep untuk pengembangan rumah sakit (Trisnantoro, 2008).

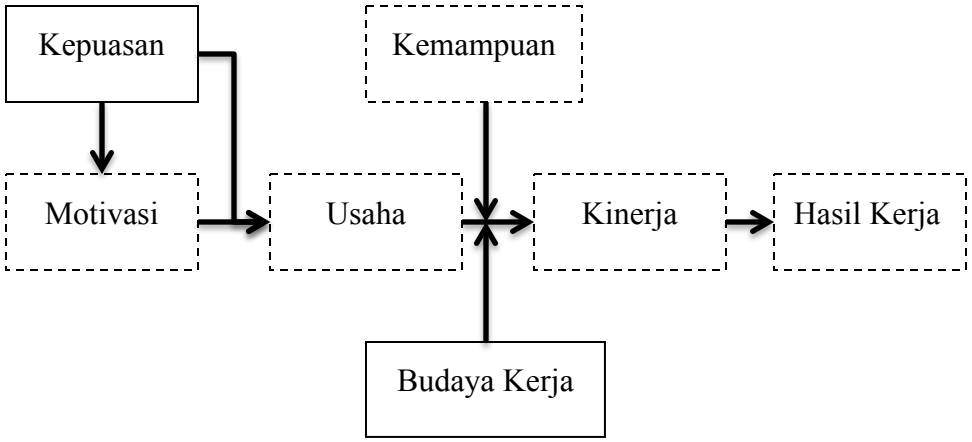
Shate (1994) menyatakan bahwa perubahan budaya merupakan satu kegiatan yang sulit. Diperlukan beberapa langkah antara lain, perlunya suatu goncangan di organisasi dan mengadakan penghentian cara pandang lama. Setelah langkah ini, kemudian dilakukan keputusan-keputusan yang tegas dan membutuhkan kinerja yang jelas. Dilanjutkan kemudian penyusunan visi serta pemberian rencana untuk memberikan penghargaan kepada mereka yang mau berubah. Diharapkan dengan langkah-langkah ini akan menimbulkan budaya organisasi baru yang bertumpu pada kompetensi dan kinerja.

Konsep perubahan budaya ke arah budaya organisasi yang bertumpu pada kompetensi dan kinerja memang masih sulit dilakukan oleh rumah sakit di Indonesia. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi hal itu. Dalam hal ini perlu dicatat bahwa perubahan budaya organisasi membutuhkan perubahan dalam cara berpikir dan pola bertindak sumber daya manusia di rumah sakit (Trisnantoro, 2008).

BAB III

KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1 Konsep Penelitian.



Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian
(Diadopsi dan dimodifikasi dari: Teori David E. Nadler dan Edward E. Lawler III)

Dalam konsep penelitian yang dimodifikasi dari teori motivasi seperti gambar 3.1, kinerja atau performa karyawan dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensi dari karyawan, budaya kerja yang ada di lingkungan karyawan baik tingkat unit maupun tingkat lembaga dan faktor usaha yang dilakukan oleh karyawan. Faktor usaha atau *effort* yang dilakukan oleh karyawan dipengaruhi dua faktor yang sangat berhubungan yaitu tingkat kepuasan karyawan dan motivasi karyawan dalam bekerja. Sehingga dalam penelitian ini hanya menggali tingkat kepuasan pasien dan mengidentifikasi budaya kerja sebagai salah satu upaya untuk peningkatan kinerja karyawan di RSUP Sanglah.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan rancangan *cross-sectional* untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya serta persepsi karyawan tentang lingkungan dan budaya kerja lembaga

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di lingkungan RSUP Sanglah. Waktu penelitian dilaksanakan selama tiga bulan yaitu mulai dari tahap persiapan pada bulan Oktober 2015 sampai pada tahap penggandaan hasil penelitian pada bulan Desember 2015.

4.3 Jenis Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui survei dengan kuesioner yang diisi sendiri oleh responden sebagai instrumen penelitian (Setiadi, 2007). Sedangkan data sekunder diperoleh dari RSUP Sanglah yaitu tentang data karyawan per unit kerja dan data kinerja serta kepuasan karyawan yang sudah diukur sebelumnya.

4.4 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Nasir et al., 2011). Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di RSUP Sanglah yaitu 2827 orang.

Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian populasi yang diambil dengan cara tertentu, dimana pengukuran dilakukan (Nasir et al., 2011). Adapun kriteria inklusi dan eksklusi pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Kriteri inklusi
    1. Staf yang sedang melaksanakan tugas
    2. Bersedia untuk diwawancarai.
b. Kriteria eksklusi
    1. Staf yang sedang sakit
    2. Staf yang sedang ijin/tugas belajar

Besar sampel

Besar sampel dari penelitian ini menggunakan rumus sampel estimasi proporsi pada satu populasi dengan jumlah populasi diketahui, dari Lameshow dkk (Sastroasmoro, 2011).

$$n = \frac{Z^2_{1-\alpha/2}\, p\,(1-p)\, N}{d^2(N-1) + Z^2_{1-\alpha/2}\, p\,(1-p)}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel minimal yang diperlukan

α = derajat kepercayaan (ditetapkan 0,05 sehingga Zα= 1,96)

p = proporsi karyawan RSUP Sanglah puas terhadap pekerjaannya (asumsi 50%)

q = 1-p (proporsi karyawan RSUP Sanglah tidak puas terhadap pekerjaannya)

d = limit dari error atau presisi absolut (5%)

Dari rumus sampel diatas, jumlah sampel minimal yang harus diambil dari penelitian ini adalah sebanyak 400 sampel sehingga kemudian diputuskan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 600 untuk survei kepuasan kerja dan 600 untuk survei budaya kerja

Teknik Pengambilan Sampel

Sampel untuk penelitian ini diambil dengan menggunakan metode probability sampling (metode acak) dengan teknik *proportionate stratified random sampling* (Sastroasmoro, 2011). Jumlah sampel tiap unit di RSUP Sanglah diperoleh dengan membagi populasi unit dengan total populasi dikalikan dengan besar sampel total. Teknik sampling ini secara detail dapat dilihat dalam lampiran.

4.5 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah

1. Kepuasan Kerja

   Kepuasan kerja karyawan RSUP Sanglah yang diukur berdasarkan beberapa isu seperti: *Planning, General Attitudes, Performance Issues, Management Issues, Supervisory Issues, Training and Salary Issues, and Benefits Issues* (Powell, 2001)

2. Budaya Kerja

   Suatu falsafah dengan didasari tiga keyakinan dasar yang dimiliki RSUP Sanglah yaitu insan profesional, tat twam asi dan bekerja dalam teamwork sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam organisasi RSUP Sanglah dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita,

pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (RSUP Sanglah, 2015)

4.6 Instrumen Penelitian dan Cara Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang langsung diisi oleh responden (*self-administered questionnaire*). Kuesioner yang digunakan ada dua yaitu kuesioner untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dan kuesioner untuk mengetahui budaya kerja karyawan RSUP Sanglah

4.9 Analisis Data

Menurut Notoatmodjo (2010) pengolahan data dalam penelitian kuantitatif dilakukan melalui tahap – tahap yaitu :

a. *Editing*

   Editing merupakan suatu kegiatan pengecekan dan perbaikan isian formulir atau angket.

b. *Coding*

   Coding merupakan kegiatan mengubah data berupa kalimat atau huruf menjadi data angka atau bilangan. Setelah data angket masuk maka diberikan kode pada di setiap *item* agar lebih memudahkan dalam pengolahan data.

c. *Scoring* (Penetapan Skor)

   Proses pemberian skor untuk setiap variabel. Dari langkah-langkah yang diberi skor, dilakukan penjumlahan skor. Untuk mengukur tingkat kepuasan digunakan *mean* (rata-rata) sebagai *cut-off point* untuk menentukan puas dan kurang puas.

Demikian juga untuk menentukan implementasi budaya kerja (insan profesional, *tat twam asi, teamwork*) digunakan *mean* sebagai *cut-off point* untuk menentukan penerapan budaya kerja.

d. *Data Entry*

Proses memasukkan data, setelah dilakukan pemberian kode dan skor lalu data dimasukkan ke dalam program komputer *(Software Analysis STATA)* yang sesuai untuk kemudian diolah oleh peneliti.

e. *Cleaning Data*

Pengecekan kembali terhadap data yang dimasukkan ke dalam program komputer untuk melihat kemungkinan adanya kesalahan kode, ketidaklengkapan dan memastikan bahwa data bersih dari kekeliruan.

Teknik Analisis Data

Data yang telah diperoleh kemudian akan dilakukan analisis dengan *software statistik* yaitu:

1. Analisis Univariat

Analisis digunakan untuk mendapatkan gambaran distribusi frekuensi dari variabel bebas yang meliputi karakteristik demografis responden, kepuasan kerja karyawan dan budaya kerja karyawan. Data hasil penelitian kemudian dianalisis melalui tahap pengolahan dan analisis data dengan menggunakan komputer (*Software Analysis*). Data yang berupa karakteristik sosio-demografi, kepuasan karyawan dan budaya kerja akan akan ditampilkan dalam bentuk tabel dan narasi (Setiadi, 2007).

2. Analisis Bivariat

Analisis bivariat merupakan analisis yang digunakan untuk melihat kemaknaan hubungan antara variabel penelitian (Setiadi, 2007). Pada penelitian ini menggunakan tabel silang (*crosstab)*. *Crosstab* merupakan sebuah tabel silang yang terdiri atas satu baris atau lebih, dan satu kolom atau lebih dan biasanya digunakan pada data yang berskala nominal ataupun ordinal. Untuk kemaknaan secara statistik maka analisis bivariate dilakukan menggunakan uji statistik *chi-square* (Kamisah, 2015).

4.10 Pertimbangan Etik

Penelitian ini akan dimintakan kajian kelayakan etik pada Komisi Etik RSUP Sanglah/Fakultas Kedokteran Universitas Udayana sebelum dilaksanakan di lapangan.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Kepuasan Kerja Karyawan

5.1.1 Karakteristik Respoden

Responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini sebanyak 600 orang karyawan RSUP Sanglah. Pada saat dilakukan penelitian semua responden berhasil mengisi kuesioner dengan baik. Berikut data yang diperoleh dengan kuesioner yang disi.

Tabel 5.1
Distribusi Karakteristik Responden

Variabel	F(N=240)	%
Umur		
- kurang dari 21 tahun	5	0,83
- 21-34 tahun	293	48,83
- 35-44 tahun	157	26,17
- 45-54 tahun	119	19,83
- lebih dari 55 tahun	26	4,33
Lama Kerja di RSUP Sanglah		
- kurang dari 1 tahun	45	7,50
- 1 - < 2 tahun	21	3,50
- 2 - <5 tahun	119	19,83
- 5 - <10 tahun	173	28,83
- > 10 tahun	242	40,33
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	228	38
- Perempuan	372	62
Status Perkawinan		
- Menikah	434	72,33
- Belum Menikah	166	27,67

Berdasarkan Tabel 5.1 menunjukkan bahwa dari 600 responden mempunyai umur paling banyak 21 – 34 tahun dan paling sedikit berumur < 21 tahun. Untuk lama bekerja di RSUP Sanglah, responden paling banyak bekerja lebih dari 10 tahun dan

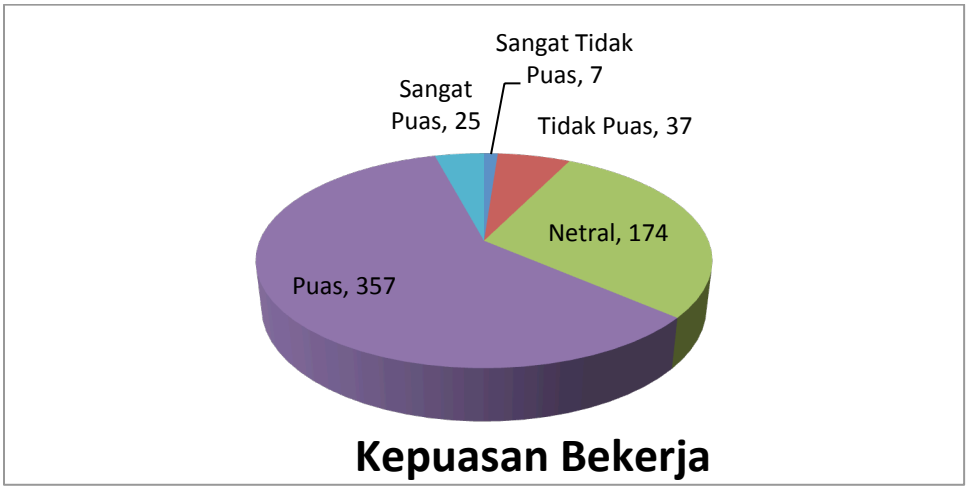
paling sedikit 1 - < 2 tahun. Sedangkan untuk jenis kelamin, responden perempuan lebih banyak dari pada laki-laki dan sebagian besar sudah menikah.

5.1.2 Gambaran Kepuasan Karyawan RSUP Sanglah

Kepuasan kerja karyawan RSUP Sanglah dibagi dalam beberapa kategori sesuai dengan teori kepuasan menurut Powell, 2001 yaitu ada kepuasan karyawan secara umum terhadap rumah sakit, kepuasan dari dimensi *Planning* (rencana RS), *General Attitudes* (perilaku organisasi terhadap karyawan), *Performance Issues* (isu kerja dan kinerja), *Management Issues* (isu manajemen), *Supervisory Issues* (isu supervisi), *Training and Salary Issues* (isu pemeliharaan dan pengembangan SDM), *and Benefits Issues* (isu kompensasi dan manfaat yang diterima karyawan).

Gambaran Kepuasan Karyawan Secara Umum

Gambaran kepuasan kerja karyawan secara umum ditentukan berdasarkan pertanyaan tentang bagaimana karyawan menggambarkan secara umum kepuasan mereka bekerja di RSUP Sanglah. Hasilnya dapat dilihat pada grafik 5.1.



Gambar 5.1 Grafik kepuasan kerja karyawan secara umum

Dari gambar 5.1 menunjukkan sebanyak 382 (63,7%) karyawan puas dan sangat puas dalam bekerja di RSUP Sanglah. Sedangkan hanya 44 (7,3%) orang kurang puas dalam bekerja serta sebanyak 174 (29%) karyawan memilih netral dan ragu-ragu menunjukkan kepuasan atau ketidakpuasan mereka. Karyawan dengan pendapat netral dapat menjadi potensi untuk menjadi puas ataupun tidak puas pada saat yang bersamaan.

Gambaran Kepuasan Berdasarkan Dimensi

Dimensi yang dipakai untuk menggambarkan kepuasan karyawan dalam bekerja di RSUP Sanglah yaitu *Planning, General Attitudes, Performance Issues, Management Issues, Supervisory Issues, Training and Salary Issues, and Benefits Issues.* Berikut ini gambaran kepuasan karyawan RSUP Sanglah berdasarkan dimensi menurut Powell, 2001.

Tabel 5.2 Gambaran Kepuasan Karyawan Berdasarkan Dimensi

Tingkat Kepuasan	Frekuensi	%
Planning		
Kurang Puas	209	34,83
Puas	391	64,17
Total	600	100
General Attitude		
Kurang Puas	207	34,50
Puas	393	65,50
Total	600	100
Performance Issues		
Kurang Puas	220	36,67
Puas	380	63,33
Total	600	100
Management Issues		
Kurang Puas	173	28,83

Puas		427	71,17
	Total	600	100
Supervisory Issues			
Kurang Puas		183	30,50
Puas		417	69,50
	Total	600	100
Training and Salary			
Kurang Puas		183	30,50
Puas		417	69,50
	Total	600	100
Benefits			
Kurang Puas		176	29,33
Puas		424	70,67
	Total	600	100

Tabel 5.2 menunjukkan untuk kepuasan tertinggi karyawan adalah kepuasan dari dimensi *management issues* sebesar 71,17%. Kepuasan dari dimensi *management issues* adalah kepuasan terhadap aspek komunikasi dengan manajemen, penghargaan dan pemberian informasi yang terbaru dan akurat dari pihak manajemen kepada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya gap antara karyawan di bagian pelayanan dan manajemen seperti yang umumnya terjadi di rumah sakit.

Sedangkan kepuasan terendah adalah kepuasan berdasarkan dimensi *Performance Issues* yaitu sebesar 63,33%. Kepuasan berdasarkan dimensi *Performance Issues* adalah bagaimana karyawan mempersepsikan kepuasannya dilihat dari aspek kerja dan kinerja yaitu bagaimana persepsi karyawan terhadap semangat kerja tim dan menjadi bagian dari tim, menyukai pekerjaan dan rekan kerja mereka, serta merasa bernilai bagi pekerjaannya dan tim.

Gambaran Kepuasan Berdasarkan Dimensi *Planning*

Gambaran kepuasan berdasarkan dimensi planning yaitu bagaimana kepuasan dipersepsikan karyawan terkait rencana rumah sakit ke depan, adanya keyakinan

pemimpin dan program yang dapat mencapai rencana tersebut, serta kontribusi karyawan dalam penyusunannya. Rencana yang dibuat RS tersebut termasuk visi, misi, dan strategi rumah sakit

Berdasarkan tabel 5.2 dapat dilihat bahwa berdasarkan dimensi *Planning*, sebagian besar karyawan (64,7%) puas terhadap rencana yang dikembangkan RS dan cara mencapainya. Sehingga apabila karyawan merasa puas terhadap dimensi ini berarti mereka yakin akan masa depan mereka di RS ini (Powell, 2001). Dimensi *planning* diukur dengan beberapa pertanyaan yang detailnya dapat dilihat pada tabel 5.3.

Tabel 5.3 Rekapan Hasil Survei Dimensi *Planning*

Pertanyaan		**Sangat tidak Setuju** 1	**Tidak setuju** 2	**Netral** 3	**Setuju** 4	**Sangat Setuju** 5
1. Saya mengetahui dan memahami visi RSUP Sanglah	n	1	6	81	437	75
	%	0,17	1	13,50	72,83	12,50
2. Saya yakin kepemimpinan di RS mampu mencapai visi tersebut	n	2	26	157	369	46
	%	0,33	4,33	26,17	61,50	7,67
3. Ada program yang jelas untuk mencapai visi rumah sakit	n	1	13	141	404	41
	%	0,17	2,17	23,50	67,33	6,83
4. Saya berkontribusi dalam	n	1	49	215	316	19

proses perencanaan di RS	%	0,17	8,17	35,83	52,67	3,17

Tabel 5.3 menunjukkan detail dari pertanyaan-pertanyaan mengenai dimensi *Planning,* dimana dari semua item pertanyaan menunjukkan sebagian besar karyawan menunjukkan kepuasan dari dimensi ini. Item pertanyaan dengan persepsi kepuasan yang paling rendah adalah kontribusi karyawan dalam perencanaan RS. Hal ini mungkin disebabkan karena tidak semua responden merasa tidak langsung terlibat dalam rencana yang dibuat RS, meskipun secara teori manajemen modern bahwa kebijakan strategis yang diambil sebaiknya mulai dari bawah (*bottom up*) untuk kemudian dipertimbangkan sesuai dengan prioritas.

Gambaran Kepuasan Berdasarkan Dimensi *General Attitude* (Perilaku Organisasi)

Gambaran kepuasan berdasarkan dimensi *general attitude* yaitu bagaimana organisasi memperlakukan karyawan seperti memberikan kewenangan dalam bekerja, menyediakan lingkungan fisik kerja, memperlakukan karyawan yang rajin dikaitkan dengan karir dan kompensasi. Perlakuan terhadap karyawan ini kemudian dipersepsikan oleh karyawan dalam bentuk kepuasan atau ketidakpuasan terhadap perilaku organisasi.

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa berdasarkan dimensi perilaku organisasi, sebagian besar karyawan (65,50%) menunjukkan kepuasannya terhadap bagaimana RS memberikan kenyamanan fisik dalam bekerja, memberikan wewenang dan memperlakukan karyawan yang rajin. Oleh sebab itu apabila karyawan merasakan kepuasan pada dimensi ini berarti organisasi sudah memperlakukan mereka dengan baik.

Tabel 5.4 Rekapan Hasil Survei Dimensi *General Attitude*

Pertanyaan	Sangat tidak	Tidak setuju	Netral 3	Setuju 4	Sangat Setuju

		Setuju 1	2			5
1. Saya diberikan kewenangan untuk membuat keputusan yang dibutuhkan	n	7	103	214	256	20
	%	1,17	17,17	35,67	42,67	3,33
2. Kondisi lingkungan fisik tempat kerja saya sangat baik	n	24	90	157	288	41
	%	4	15	26,17	48	6,83
3. Jika saya bekerja dengan baik, saya yakin dapat uang lebih banyak	n	32	127	215	197	29
	%	5,33	21,17	35,83	32,83	4,83
4. Jika saya bekerja dengan baik, saya yakin akan naik jabatan	n	31	124	246	180	19
	%	5,17	20,67	41	30	3,17

Berdasarkan tabel 5.4 dapat dilihat item-item pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan menurut dimensi perilaku organisasi. Semua item pertanyaan direspon dengan baik oleh sebagian besar karyawan yang menunjukkan kepuasan mereka. Hal yang mendapat respon paling rendah pada dimensi ini adalah perlakuan organisasi terhadap karyawan yang bekerja dengan baik dikaitkan dengan jabatan yang diperoleh. Hal ini dapat diartikan bahwa selain kompensasi karyawan juga membutuhkan jaminan karir sebagai penentu kepuasan mereka.

Gambaran Kepuasan berdasarkan Dimensi *Performance Issues* (Isu Kerja dan Kinerja)

Kepuasan karyawan berdasarkan dimensi *Performance Issue* yaitu dilihat dari aspek kerja dan kinerja yang berhubungan dengan karyawan yaitu persepsi karyawan terhadap semangat kerja tim dan menjadi bagian dari tim, menyukai pekerjaan dan rekan kerja mereka, serta merasa bernilai bagi pekerjaannya dan tim (Powell, 2001)

Berdasarkan tabel 5.2 didapatkan juga sebagian besar karyawan puas terhadap aspek kerja dan kinerja yang berhubungan dengan mereka yaitu sebesar 63,33%. Kepuasan pada dimensi ini menunjukkan bahwa karyawan juga merasa puas kalau mereka merasa mampu mengerjakan pekerjaan yang diberikan baik secara individu maupun secara tim.

Tabel 5.5 Rekapan Hasil Survei Dimensi *Performance Issues*

Pertanyaan		**Sangat tidak Setuju** 1	**Tidak setuju** 2	**Netral 3**	**Setuju 4**	**Sangat Setuju 5**
1. Saya merasa menjadi bagian dari kerja tim untuk mencapai tujuan RS	n	2	8	121	408	61
	%	0,33	1,33	20,17	68	10,17
2. Saya menyukai jenis pekerjaan yang saya lakukan sekarang	n	2	15	93	418	72
	%	0,33	2,50	15,50	69,67	12
3. Saya merasa bernilai bagi RSUP Sanglah	n	1	40	196	326	37
	%	0,17	6,67	32,67	54,33	6,17
4. Saya menyukai rekan kerja saya di RSUP Sanglah	n	0	2	100	416	82
	%	0	0,33	16,67	69,33	13,67
5. Saya merasakan adanya semangat kerja sama tim di RS	n	0	18	128	397	57
	%	0	3	21,33	66,17	9,50
6. Di RSUP Sanglah saya diperlakukan sebagai manusia bukan hanya pekerja	n	16	29	147	357	51
	%	2,67	4,83	24,50	59,50	8,50

Tabel 5.5 menunjukkan item-item pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan menurut dimensi kerja dan kinerja yang dipersepsikan oleh karyawan. Dari aspek ini pertanyaan yang medapat respon paling rendah adalah pertanyaan tentang bagaimana karyawan merasa dirinya dan pekerjaannya bernilai bagi RS. Hal ini menunjukkan ada keraguan dalam diri mereka perihal pekerjaan mereka dapat memberi manfaat pada RS.

Gambaran Kepuasan berdasarkan Dimensi *Management Issue* (Isu Manajemen)

Kepuasan karyawan berdasarkan dimensi *Management Issues* yaitu dilihat dari manajemen yang berhubungan dengan karyawan yaitu bagaimana persepsi karyawan terhadap komunikasi yang dilakukan antara karyawan dan pihak manajerial RS sehingga karyawan mengetahui apapun perkembangan terkini tentang RS (Powell, 2001)

Dari tabel 5.2 didapatkan sebagian besar karyawan puas terhadap aspek manajemen yang berhubungan dengan karyawan yaitu sebesar 71,17 %. Kepuasan pada dimensi ini menunjukkan bahwa karyawan juga merasa puas dalam bekerja kalau mereka merasa mendapatkan perlakuan, komunikasi serta informasi yang jelas dan terpercaya dari pihak manajemen.

Tabel 5.6 Rekapan Hasil Survei Dimensi *Management Issues*

Pertanyaan		**Sangat tidak Setuju** 1	**Tidak setuju** 2	**Netral 3**	**Setuju 4**	**Sangat Setuju 5**
1. Saya diberikan penghargaan yang cukup dari manajemen untuk apa yang telah saya lakukan dengan baik	n	11	68	232	265	24
	%	1,83	11,33	38,67	44,17	4

2. Komunikasi dengan manajemen cukup sering terjadi	n	11	73	222	272	22
	%	1,83	12,17	37	45,33	3,67
3. Komunikasi dengan manajemen membuat saya tahu perkembangan terkini RS	n	10	52	196	315	27
	%	1,67	8,67	32,67	52,50	4,50
4. Saya selalu percaya apa yang diinformasikan oleh manajemen	n	9	45	209	314	23
	%	1,50	7,50	34,83	52,33	3,83

Berdasarkan tabel 5.6 dapat dilihat item-item pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan menurut dimensi yang berkaitan dengan manajemen yang dipersepsikan oleh karyawan. Dari aspek ini, pertanyaan dengan respon paling rendah adalah pertanyaan tentang bagaimana karyawan merasa dihargai oleh manajemen atas pekerjaan yang telah mereka lakukan melalui sebuah suatu pengakuan dari pihak manajemen. Hal ini sesuai dengan teori manajemen SDM dimana kepuasan karyawan dapat pula ditentukan dari perhatian yang diberikan oleh manajemen terhadap hal-hal yang berhasil dikerjakan oleh karyawan tanpa dikaitkan dengan uang.

Gambaran Kepuasan berdasarkan Dimensi *Supervisory Issue* (Isu Supervisi)

Dimensi *Supervisory Issues* yaitu kepuasan karyawan dilihat dari perlakuan atasan terhadap bawahan, apakah diberikan dukungan saat supervisi dan diberikan masukan dan perbaikan pada saat karyawan melakukan kesalahan dan juga diberikan pengakuan dari atasan apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Powell, 2001).

Berdasarkan tabel 5.2 didapatkan sebagian besar (69,50%) karyawan puas terhadap aspek supervisi antara atasan dan bawahan. Kepuasan pada dimensi ini

menunjukkan bahwa karyawan juga merasa puas dalam bekerja apabila ada hubungan supervisi yang profesional dan bermanfaat bagi pasien.

Tabel 5.7 Rekapan Hasil Survei Dimensi *Supervisory Issues*

Pertanyaan		**Sangat tidak Setuju** 1	**Tidak setuju** 2	**Netral 3**	**Setuju 4**	**Sangat Setuju 5**
1. Atasan meminta saya memberi masukan apabila akan mengambil keputusan	n	10	52	212	293	33
	%	1,67	8,67	35,33	48,83	5,50
2. Saya merasa atasan selalu mendukung saya	n	11	43	188	326	32
	%	1,83	7,17	31,33	54,33	5,33
3. Atasan memperlakukan saya secara hormat	n	8	24	158	374	36
	%	1,33	4	26,33	62,33	6
4. Atasan memperlakukan kami dengan adil	n	3	27	197	340	33
	%	0,50	4,50	32,83	56,67	5,50
5. Atasan memberitahu saya kalau pekerjaan saya perlu diperbaiki	n	2	17	125	414	42
	%	0,33	2,83	20,83	69	7
6. Atasan juga memberitahu kalau saya sudah mengerjakan pekerjaan dengan baik	n	4	41	167	358	30
	%	0,67	6,83	27,83	59,67	5

Tabel 5.7 adalah tabel item-item pertanyaan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan menurut aspek supervisi dan hubungan antara atasan dan bawahan yang menyangkut profesionalisme, *feedback* dan *recognition*. Dari tabel 5.7, pertanyaan dengan respon paling rendah adalah pertanyaan tentang atasan yang meminta masukan saat akan mengambil keputusan di unit kerja mereka. Hal ini perlu mendapat perhatian karena karyawan akan merasa sangat dihargai apabila atasan meminta masukan kepada bawahan perihal pekerjaan di unit mereka, sesuai dengan teori manajemen SDM dimana setiap pengambilan keputusan apabila dilakukan dengan *bottom-up* maka karyawan merasa diperlakukan dengan adil oleh bawahan dan melakukan pekerjaan dengan baik karena mereka merasa punya andil terhadap pekerjaan tersebut (Powell, 2001).

Gambaran Kepuasan berdasarkan Dimensi *Training and Salary* (Aspek Pengembangan dan Pemeliharaan SDM)

Kepuasan menurut dimensi *Training and Salary* yaitu kepuasan karyawan berdasarkan aspek pemeliharaan dan pengembangan yang diberikan oleh organisasi. Hal ini mencakup pelaksanaan pelatihan yang diberikan oleh RS baik pada awal bekerja maupun selama bekerja, serta kesesuaian gaji yang mereka terima dengan beban kerja dan tanggung jawab mereka pada pekerjaan tersebut. (Powell, 2001).

Tabel 5.2 menunjukkan sebagian besar (69,50%) karyawan puas terhadap aspek pengembangan dan pemeliharaan yang diberikan RS. Kepuasan pada dimensi ini menunjukkan bahwa aspek pemeliharaan dan pengembangan SDM merupakan aspek yang sangat menentukan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Sedangkan tabel 5.8 menunjukkan pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur kepuasan karyawan terhadap aspek pemeliharaan dan pengembangan SDM. Dalam

manajemen SDM, aspek pemeliharaan dan pengembangan merupakan aspek yang penting untuk mempertahankan karyawan sehingga mereka betah bekerja. Kegiatan yang penting dalam aspek ini adalah diklat karyawandan pemberian kompensasi atau gaji (Handoko, 2010). Dari beberapa pertanyaan yang menunjukkan persepsi kepuasan karyawan untuk aspek ini, hal yang mendapat respon paling rendah adalah masalah kesesuaian gaji yang diterima dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini perlu mendapat perhatian karena isu gaji merupakan isu utama dalam perekrutan dan mempertahankan karyawan. Sistem penggajian perlu disosialisasikan dan transparansi menjadi keharusan.

Tabel 5.8 Rekapan Hasil Survei Dimensi *Training and Salary*

Pertanyaan		**Sangat tidak Setuju** 1	**Tidak setuju** 2	**Netral 3**	**Setuju 4**	**Sangat Setuju 5**
1. Pelatihan awal yang diberikan RS sesuai dengan kebutuhan saya	n	7	46	124	387	36
	%	1,17	7,67	20,67	64,50	6
2. Selanjutnya pelatihan yang diperlukan lagi dalam pekerjaan juga disediakan oleh RS	n	15	40	139	370	36
	%	2,50	6,67	23,17	61,67	6
3. Saya percaya gaji saya sesuai dengan tanggung jawab saya	n	26	75	171	303	25
	%	4,33	12,50	28,50	50,50	4,17

Gambaran Kepuasan berdasarkan Dimensi *Benefits* (Aspek Manfaat)

Gambaran kepuasan menurut dimensi *Benefits* yaitu kepuasan karyawan berdasarkan aspek manfaat yang diberikan oleh organisasi. Aspek ini mencakup insentif non-finansial (tunjangan, pensiun, asuransi) dan juga kompensasi pelengkap seperti time-

off benefits (hari libur, cuti) dan program pelayanan kepada karyawan seperti koprtasi, fasilitas pakaian dinas dll (Powell, 2001).

Kepuasan berdasarkan dimensi *benefits* pada tabel 5.2 menunjukkan sebagian besar karyawan puas terhadap aspek manfaat dan kompensasi pelengkap yang diberikan RS. Kepuasan pada dimensi ini menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya membutuhkan kompensasi finansial namun juga non-finansial dan kompensasi pelengkap sebagai determinan kepuasan mereka (Handoko, 2010)

Tabel 5.9 Rekapan Hasil Survei Dimensi *Benefits*

Pertanyaan		**Sangat tidak Setuju** 1	**Tidak setuju** 2	**Netral 3**	**Setuju 4**	**Sangat Setuju 5**
1. Saya puas dengan semua tunjangan yang diberikan RS	n	17	127	199	243	14
	%	2,83	21,17	33,17	40,50	2,33
2. Saya puas dengan jumlah hari libur yang diberikan RS	n	11	84	183	305	17
	%	1,83	14	30,50	50,83	2,83
3. Saya puas dengan kebijakan ijin sakit yang diberikan RS	n	10	58	161	352	19
	%	1,67	9,67	26,83	58,67	3,17
4. Saya puas dengan asuransi kesehatan yang diberikan RS	n	26	97	194	270	13
	%	4,33	16,17	32,33	45	2,17
5. Saya puas dengan sistem pensiun yang dimiliki RS	n	13	57	241	268	21
	%	2,17	9,50	40,17	44,67	3,50
6. Saya puas dengan asuransi jiwa yang diberikan RS	n	31	91	253	214	11
	%	5,17	15,17	42,17	35,67	1,83
7. Saya puas dengan tanggungan	n	33	104	265	189	9

kecacatan yang diberikan RS	%	5,50	17,33	44,17	31,50	1,50

Pada tabel 5.9 dapat dilihat item-item pertanyaan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dari aspek manfaat yang didapatkan saat bekerja di RSUP Sanglah. Persepsi kepuasan tertinggi (61,84%) terdapat pada pertanyaan tentang kebijakan ijin yang diberikan oleh pihak RS. Hal ini menunjukkan RSUP Sanglah telah menerapkan kompensasi pelengkap yaitu time-off benefits kepada karyawannya walaupun belum 100% karyawan merasa puas. Sedangkan persepsi kepuasan terendah terdapat pada pertanyaan tentang tanggungan kecacatan yang diberikan oleh RSUP Sanglah (32%). Hasil ini ada tiga kemungkinan yaitu ada tanggungan kecacatan tapi tidak penuh, ada tanggungan tapi karyawan belum tahu mungkin karena belum tersosialisasi atau memang tidak ada tanggungan kecacatan. Hal ini perlu mendapat perhatian karena tunjangan kecacatan sifatnya wajib pada sebuah organisasi sesuai dengan peraturan perundangan dari kementerian tenaga kerja (Handoko, 2010)

5.1.3 Hubungan Karakteristik Karyawan dengan Kepuasan Kerja

Hubungan karakteristik karyawan dengan kepuasan kerja dilakukan dengan melakukan analisis bivariat terhadap variabel karakteristik responden. Variabel karakteristik responden yang dihubungkan adalah umur, jenis kelamin, status perkawinan, lama bekerja di di RS, serta jumlah anak dibawah umur 18 tahun. Variabel-variabel ini secara teori berpengaruh atau berhubungan dengan kepuasan kerja (Handoko, 2011)

Hubungan Umur Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Umur merupakan variabel yang scara teoritis maupun penelitian-penelitian sebelumnya menentukan kepuasan kerja karyawan. Umur terutama memegang peranan penting seseorang dalam bersikap dan mempersepsikan sesuatu dengan matang termasuk tentang persepsi kepuasan dalam pekerjaan (Handoko, 2011). Hubungan ini dapat dilihat pada tabel 5.10

Tabel 5.10 Hubungan Umur dengan Kepuasan Kerja

Umur	Kepuasan Kerja				Total	
	Kurang Puas		Puas			
	N	%	N	%	N	%
<21th	1	20.00	4	80.00	5	100
21-34 th	142	48.46	151	51.54	293	100
35-44 th	60	38.22	97	61.78	157	100
45-54 th	45	37.82	74	62.18	119	100
>=55 th	7	26.92	19	73.08	26	100
Total	255	42.50	345	57.50	600	100

p= 0,038

Tabel 5.10 menunjukkan variabel umur berhubungan bermakna (p<0,05) dengan kepuasan kerja. Dari tabel juga dapat dilihat umur < 21 tahun memiliki proporsi paling banyak kepuasan (80%). Hal ini dapat disebabkan karena umur <21 tahun merupakan umur saat pertama kali bekerja sehingga dengan umur yang muda belum ada banyak

tuntutan dan kadang-kadang bersyukur sudah mempunyai pekerjaan sehingg cenderung tingkat kepuasannya tinggi (Handoko, 2011)

Hubungan Jenis Kelamin Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Hubungan antara jenis kelamin dengan kepuasan kerja dari penelitian-penelitian sebelumnya cenderung hasilnya bervariasi. Secara teoritis, jenis kelamin perempuan memiliki kecenderungan untuk lebih tinggi tingkat kepuasannya daripada laki-laki. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.11

Tabel 5.11 Hubungan antara Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja

Jenis Kelamin	Kepuasan Kerja				Total	
	Kurang Puas		Puas			
	N	%	N	%	N	%
Laki-laki	94	41.23	134	58.77	228	100
Perempuan	161	48.46	211	51.54	372	100
Total	255	42.50	345	57.50	600	100

p= 0,622

Tabel 5.11 menggambarkan hubungan antara variabel jenis kelamin dengan kepuasan kerja karyawan RSUP Sanglah. Dari tabel tampak karyawan laki-laki (58.77%) lebih merasa puas dalam bekerja di RSUP Sanglah daripada karyawan perempuan (51.54%). Namun hubungan ini tidak bermakna secara statistik (p>0,05)

Hubungan Status Perkawinan Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel status perkawinan secara teoritis dan penelitian serta penelusuran literatur berhubungan dengan kepuasan kerja. Hal ini dapat diasumsikan, status perkawinan berkaitan punya keluarga dengan segala kebutuhan, hidup lebih terurus, lebih bebas, lebih matang dalam berpikir (Handoko, 2011). Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.12

Tabel 5.12 Hubungan antara Status Perkawinan dengan Kepuasan Kerja

Status Perkawinan	Kepuasan Kerja				Total	
	Kurang Puas		Puas			
	N	%	N	%	N	%
Menikah	181	41.71	253	58.29	434	100
Belum menikah	74	44.58	92	55.42	166	100
Total	255	42.50	345	57.50	600	100

p= 0,524

Tabel 5.12 menunjukkan karyawan yang sudah menikah mempunyai proporsi kepuasan yang lebih tinggi (58.29%) daripada karyawan yang belum menikah (55.42%). Namun hubungan ini tidak bermakna secara statistik (p>0,05)

Hubungan Jumlah Anak Karyawan yang Berumur < 18 Tahun dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Variabel jumlah anak<18 tahun dalam beberapa penelitian dapat dihubungkan dengan kepuasan kerja. Asumsinya adalah memiliki anak masih dibawah <18 tahun ada kaitannya dengan tanggung jawab karyawan kepada anaknya dengan segala masalah dan kebutuhan sehingga dapat mempengaruhi persepsinya terhadap kepuasan.

Tabel 5.13 Hubungan Jumlah Anak <18 Tahun dengan Kepuasan Kerja

Jumlah Anak <18 Tahun	Kepuasan Kerja				Total	
	Kurang Puas		Puas			
	N	%	N	%	N	%
Tidak Punya	117	45.70	139	54.30	256	100
1	69	45.10	84	54.90	153	100
2	40	30.77	90	69.23	130	100
3	22	48.89	23	51.11	45	100
4	7	50.00	7	50.00	14	100
Total	255	42.50	345	57.50	600	100

p= 0,045

Tabel 5.13 menunjukkan adanya hubungan yang bermakna (p<0,05) antara jumlah anak umur < 18 tahun yang dimiliki karyawan dengan kepuasan kerja karyawan. Secara umum sebagian besar karyawan yang mempunyai anak < 18 tahun menunjukkan kepuasan dalam bekerja di RSUP Sanglah. Dimana karyawan yang punya anak berumur < 18 tahun sebanyak 2 orang memiliki tingkat kepuasan yang tertinggi (100%). Hal ini dapat diasumsikan bahwa jumlah anak < 18 tahun yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi tingkat kepuasannya, dimana ada kecenderungan lebih dari 2 punya anak < 18 tahun, tingkat kepuasannya juga cenderung menurun.

Hubungan Lama Bekerja di RS dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Hubungan variabel lama bekerja di organisasi dengan tingkat kepuasan karyawan bervariasi hasilnya dari beberapa studi. Di satu sisi, seorang karyawan yang bekerja lebih

lama akan menuntut sesuatu yang lebih dari organisasi sedangkan di sisi lain seorang karyawan yang sudah lama bekerja juga merasa menjadi bagian dari hidupnya dengan organisasi sehingga dapat mempengaruhi juga kepuasannya (Handoko, 2011)

Tabel 5.14 Hubungan Lama Bekerja di RS dengan Kepuasan Kerja

Umur	Kepuasan Kerja				Total	
	Kurang Puas		Puas			
	N	%	N	%	N	%
<1th	21	46.67	24	53.33	45	100
1-2 th	8	38.10	13	61.90	21	100
3-5 th	53	44.54	66	55.46	119	100
6-10 th	81	46.82	92	53.18	173	100
>10 th	92	38.02	150	61.98	242	100
Total	255	42.50	345	57.50	600	100

p= 0,406

Tabel 5.14 menunjukkan hubungan antara lama bekerja di RS dengan kepuasan kerja karyawan di RSUP Sanglah. Terdapat kecenderungan pada awal bekerja tingkat kepuasan masih tinggi kemudian mengalami penurunan dan naik lagi setelah bekerja lebih dari 10 tahun. Namun hubungan ini tidak bermakna secara statistik (p>0,05)

5.2Budaya Kerja

5.2.1 Karakteristik Responden

Responden yang dijadikan sampel pada penelitian ini juga sebanyak 600 orang karyawan RSUP Sanglah. Pada saat dilakukan penelitian semua responden berhasil mengisi kuesioner dengan baik.

Tabel 5.15 Karakteristik Responden

Variabel	F(N=240)	%

Umur		
- kurang dari 21 tahun	5	0,83
- 21-34 tahun	293	48,83
- 35-44 tahun	157	26,17
- 45-54 tahun	119	19,83
- lebih dari 55 tahun	26	4,33
Lama Kerja di RSUP Sanglah		
- kurang dari 1 tahun	39	6,5
- 1 – 5 tahun	184	30,67
- 6 – 10 tahun	134	22,33
- 11 - 15 tahun	70	11,67
- 16 - 20 tahun	71	11,83
- > 21 tahun	102	17
Lama kerja di unit sekarang		
- kurang dari 1 tahun	73	12,17
- 1 – 5 tahun	283	47,17
- 6 – 10 tahun	127	21,17
- 11 - 15 tahun	51	8,50
- 16 - 20 tahun	34	5,67
- > 21 tahun	32	5,33
Lama kerja di profesi sekarang		
- < 1 tahun	34	5,67
- 1 - 5 tahun	250	41,67
- 6 - 10 tahun	121	20,17
- 11 - 15 tahun	65	10,83
- 16 - 20 tahun	58	9,67
- > 21 tahun	72	12
Jenis Kelamin		
- Laki-laki	228	38
- Perempuan	372	62
Status Perkawinan		
- Menikah	434	72,33
- Belum Menikah	166	27,67

Berdasarkan tabel 5.15, karakteristik responden menunjukkan sebagian besar (48,83%) responden berumur 21-34 tahun dan paling sedikit berumur kurang dari 21 tahun (0,83%). Untuk jenis kelamin, sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (62%), sementara itu sebagian besar responden juga sudah menikah (72,23%). Karakteristik demografi seperti jenis kelamin, umur, dan status perkawinan juga mempunyai pengaruh terhadap budaya kerja di suatu organisasi. Kelompok

karyawan yang berusia muda dengan yang berusia tua bisa jadi mempunyai budaya dan etos kerja yang berbeda, begitu pula dengan perbedaan jenis kelamin dimana karyawan wanita cenderung lebih teliti namun lebih emosional dibandingkan karyawan laki-laki. Sementara status perkawinan dapat juga mempengaruhi budaya kerja, karena karyawan yang sudah menikah tentu memiliki pandangan dan pemikiran yang berbeda dengan karyawan yang belum menikah (Handoko, 2008)

Tabel 5.15 Juga menunjukkan karakteristik responden yang lain dan berkaitan dengan budaya kerja. Untuk lama kerja di profesi yang dilakukan sekarang, sebagian besar responden sudah bekerja di profesinya selama 1-5 tahun (41,67%) sedangkan paling sedikit selama < 1 tahun. Lama menggeluti profesi berhubungan dengan budaya organisasi karena pada saat bekerja, karyawan akan terpapar dengan budaya profesi terlebih dahulu sebelum mereka mengenal budaya organisasi (Trisnantoro, 2008). Sedangkan untuk lama kerja di unit sekarang, sebagian besar responden sudah bekerja di unitnya sekarang selama 1-5 tahun (47,17%) dan paling sedikit selama >21 tahun (5,33%). Lama kerja di sebuah unit akan menentukan karyawan memahami budaya kerja unit mereka dan mulai meninggalkan budaya profesi mereka. Untuk karakteristik terakhir adalah lama kerja di RSUP Sanglah dimana sebagian besar responden sudah bekerja di RSUP sanglah selama 1-5 tahun (30,67%) dan paling sedikit selama kurang dari 1 tahun. Lama kerja di organisasi juga sangat menentukan pahamnya karyawan dengan budaya kerja yang dianut oleh organisasi tersebut (Trisnantoro, 2009).

Berdasarkan karakteristik responden, budaya kerja yang menjadi hasil dari survei ini merupakan persepsi budaya kerja dengan karakteristik seperti diatas. Umur 21-34 merupakan usia produktif dan sangat signifikan pengaruhnya terhadap budaya kerja di

organisasi, sedangkan jenis kelamin pada survei ini ditentukan lebih banyak oleh responden wanita, begitu pula faktor pernikahan dimana hasil survei ini lebih banyak ditentukan oleh responden yang sudah menikah. Sedangkan dari aspek lama bekerja di profesi, unit kerja dan di RS menunjukkan bahwa budaya kerja yang dipersepsikan karyawan dari survei ini merupakan budaya kerja dari karyawan yang sebagian besar sudah bekerja 1-5 tahun baik di profesi, unit, maupun RS. Menurut Trisnantoro, 2009 bahwa pada dasarnya karyawan pada saat mulai bekerja akan mengenal budaya profesi mereka terlebih dahulu, kemudian budaya di unit kerja mereka dan akhirnya budaya organisasi secara keseluruhan.

5.2.2 Gambaran Budaya Kerja di RSUP Sanglah

Budaya kerja di RSUP Sanglah diadaptasi dari tiga keyakinan dasar RSUP Sanglah, 2015 yaitu insan profesional, *tat twam asi*, dan bekerja dalam team (teamwork). Insan profesional dalam penelitian ini diartikan bagaimana karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan sesuai SOP, apabila terjadi kesalahan karyawan tidak segan mengakui dan bersama-sama mencari solusi untuk perbaikan ke depan. Tat Twam Asi berarti saling menghormati, dalam penelitian ini tat twam asi diartikan selain saling menghormati, kebebasan bertanya dan berpendapat juga menjadi acuan, serta tidak adanya saling menyalahkan antar karyawan. Sedangkan bekerja dalan tim (*teamwork*) dalam penelitian ini diartikan bekerja saling bantu dalam tim, kenyamanan bekerja

dengan rekan kerja, koordinasi, kolaborasi dan pertukaran informasi antar unit, termasuk juga pengaturan shift kerja. Hasil survei budaya kerja di RSUP Sanglah dapat dilihat pada tabel 5.16

Tabel 5.16 Gambaran Budaya Kerja RSUP Sanglah 2015

Budaya Kerja		Frekuensi	%
Profesional			
Kurang		299	49,83
Baik		301	50,17
	Total	600	100
Tat Twam Asi			
Kurang		257	42,83
Baik		336	56,00
Tidak menjawab		7	1,17
	Total	600	100
Bekerja dalam tim *(Teamwork)*			
Kurang		307	51,17
Baik		288	48,00
Tidak menjawab		5	0,83
	Total	600	100

Berdasarkan tabel 5.16, hampir sebagian besar komponen budaya kerja yang dianut oleh RSUP Sanglah diimplementasikan dengan baik oleh karyawan. Budaya kerja yang paling menonjol di RSUP Sanglah adalah budaya kerja *tat twam asi* (56%). Hal ini dapat diasumsikan karena budaya *tat twam asi* merupakan budaya pada umumnya di masyarakat, kemudian dibawa oleh karyawan ke lingkungan kerja. Oleh karena sebagian besar responden dengan karakteristik yaitu lama kerja di unit dan di RS yang rata-rata 1-5 tahun sehingga budaya yang merekan bawa dari masyarakat tampak sedikit lebih dominan dari budaya kerja profesional dan kerja tim (Handoko, 2011)

Gambaran Budaya Kerja: Insan Profesional

Seperti yang dijelaskan di atas, budaya insan profesional adalah budaya yang dipersepsikan oleh karyawan dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner yang diisi sendiri oleh responden. Sebagian besar (50,17%) responden merespon baik budaya kerja profesional di RSUP Sanglah. Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan di RSUP Sanglah sudah bekerja secara profesional, sesuai dengan prosedur dan mendahulukan keselamatan pasien.

Tabel 5.17 Hasil Survei Budaya Kerja: Insan Profesional

Pertanyaan		Sangat tdk setuju 1	Tidak setuju 2	Netral 3	Setuju 4	Sangat Setuju 5
1. Kita punya SDM yang cukup untuk beban kerja di unit ini (600)	n	38	197	102	235	28
	%	6,33	32,83	17	39,17	4,67
2. Saya merasa apabila ada kesalahan dalam pelayanan di unit ini adalah tanggung jawab saya (600)	n	48	160	133	238	21
	%	8	26,67	22,17	39,67	3,50
3. Kesalahan akan menimbulkan perubahan positif di unit ini (600)	n	23	97	148	303	29
	%	3,83	16,17	24,67	50,50	4,83
4. Hanya kebetulan saja kalau kesalahan yang lebih serius tidak terjadi di sini (600)	n	48	207	199	129	17
	%	8	34,50	33,17	21,50	2,83

5 Staf di RS ini sering kerja keras bahkan lembur untuk pelayanan pasien (600)	n	31	70	135	255	109
	%	5,17	11,67	22,50	42,50	18,17
6.Prosedur dan sistem kami sangat bagus untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam pelayanan (600)	n	14	81	121	314	70
	%	2,33	13,50	20,17	52,33	11,67
7.Ketika ada tekanan, atasan ingin kami bekerja lebih cepat, bahkan kadang menggunakan jalan pintas/tidak melalui prosedur (600)	n	89	280	115	101	15
	%	14,83	46,67	19,17	16,83	2,50
8.Di unit ini, kami mendiskusikan cara untuk mencegah agar kesalahan tidak terjadi lagi (600)	n	14	20	74	364	128
	%	2,33	3,33	12,33	60,67	21,33

Tabel 5.17 adalah item-item pertanyaan untuk mengukur budaya kerja yaitu insan profesional di RSUP Sanglah. Pertanyaan yang mendapat respon paling rendah adalah pertanyaan tentang bagaimana apabila terjadi kesalahan karyawan merasa adalah tanggung jawab mereka. Hal ini perlu ditindaklanjuti karena menurut konsep budaya keselamatan pasien, kesalahan bukan terletak pada individu melainkan karena sistem sehingga harus dihindari menyalahkan individu dalam profesionalisme di rumah sakit (Trisnantoro, 2008)

Gambaran Budaya Kerja: *Tat Twam Asi*

Pada tabel 5.16 menunjukkan sebagian besar karyawan (56%) sudah menunjukkan budaya tat twam asi yang baik. *Tat twam asi* adalah sebuah konsep

hubungan sosial di masyarakat yang berarti saling hormat-menghormati antara manusia. Demikian pula dalan lingkungan pekerjaan di RS, *tat twam asi* diartikan saling menghormati sesama karyawan tanpa membedakan karakteristik karyawan, termasuk status kepegawaian, senioritas dan terutama perbedaan profesi yang sangat banyak di RS. Disamping saling menghormati, kebebasan juga dijamin baik kebebasan bertanya dan berpendapat tanpa ada rasa takut atau khawatir (RSUP Sanglah, 2015)

Tabel 5.18 Hasil Survei Budaya Kerja: *Tat Twam Asi*

Pertanyaan		Sangat tdk setuju 1	Tidak setuju 2	Netral 3	Setuju 4	Sangat Setuju 5
1. Pada unit ini, para karyawan saling menghormati (599)	n	5	13	49	327	205
	%	0,83	2,17	8,18	54,59	34,22
2. Atasan sangat mempertimbangkan saran saya untuk meningkatkan pelayanan kepada pasien/klien (600)	n	3	33	133	337	94
	%	0,50	5,50	22,17	56,17	15,67
3. Ketika suatu kejadian dilaporkan, rasanya seperti staf yang dilaporkan, bukan masalahnya yang dilaporkan (596)	n	29	206	184	156	21
	%	4,87	34,56	30,87	26,17	3,52
4. Saya khawatir kesalahan yang saya buat akan tercatat dan diingat terus di dokumentasi/profil di bagian SDM (597)	n	19	159	173	209	37
	%	3,18	26,63	28,98	35,01	6,20

5. Saya diberikan umpan balik tentang perubahan terkait kejadian dan perbaikan yang telah dilaporkan (595)	n	7	74	156	335	23
	%	1,18	12,44	26,22	56,30	3,87
6. Saya bebas berpendapat apabila melihat sesuatu/tindakan yang akan menggangu pelayanan/membahayakan pasien (597)	n	4	96	135	324	38
	%	0,67	16,08	22,61	54,27	6,37
7. Saya diinformasikan tentang kesalahan yang terjadi di unit ini (597)	n	4	64	119	370	40
	%	0,67	16,08	22,61	54,27	6,37
8. Saya bebas bertanya tentang beberapa keputusan dan tindakan yang diambil (597)	n	2	56	132	366	41
	%	0,34	9,38	22,11	61,31	6,87
9. Atasan memuji ketika dia melihat pekerjaan saya dilakukan sesuai dengan prosedur (597)	n	9	55	163	308	62
	%	1,51	9,21	27,30	51,59	10,39
10. Staf takut untuk bertanya ketika sesuatu berjalan tidak sebagaimana mestinya (597)	n	28	261	135	136	37
	%	4,69	43,72	22,61	22,78	6,20

Tabel 5.18 adalah tabel yang menunjukkan item pertanyaan untuk mengukur budaya kerja *tat twam asi* di RSUP Sanglah. Beberapa item pertanyaan ada yang tidak dijawab lengkap oleh responden. Pertanyaan yang mendapat respon terendah adalah tentang rasa khawatir dari karyawan yang masih ada yaitu apabila mereka melakukan kesalahan mereka menganggap kesalahan itu akan tercatat dan diingat terus di dokumentasi/profil di bagian SDM. Menurut teori manajemen SDM, metode disiplin untuk karyawan apabila melakukan kesalahan adalah bertahap sesuai dengan tingkat

kesalahan mereka dan yang terpenting adalah bagaimana *feedback* sebagai masukan bagi karyawan untuk menghindari kesalahan yang sama (Handoko, 2011).

Gambaran Budaya Kerja: Bekerja dalam Tim (*Teamwork*)

Gambaran budaya kerja yaitu *teamwork* dalam penelitian ini diartikan bekerja dalam tim, termasuk kenyamanan bekerja dengan rekan kerja, serta koordinasi, kolaborasi dan pertukaran informasi antar unit, instalasi atau bagian. Tabel 5.16 menunjukkan budaya *teamwork* belum sepenuhnya dijalankan oleh sebagian besar responden. Hanya 48% responden yang menunjukkan budaya *teamwork* di RSUP Sanglah, ditambah sebanyak 0,83% yang tidak berespon terhadap kuesioner budaya *teamwork*.

Tabel 5.19 Hasil Survei Budaya Kerja: *Teamwork*

Pertanyaan		Sangat tdk setuju 1	Tidak setuju 2	Netral 3	Setuju 4	Sangat Setuju 5
22. Karyawan saling bantu di unit ini (600)	n	1	10	59	353	177
	%	0,17	1,67	9,83	58,83	29,50
23. Apabila pekerjaan harus diselesaikan dengan cepat, kami bekerja sebagai tim untuk mempercepat penyelesaiannya (600)	n	0	16	42	359	183
	%	0	2,67	7	59,83	30,50
24. Unit-unit di RS tidak berkoordinasi dengan baik (600)	n	39	259	190	86	26
	%	6,50	43,17	31,67	14,33	4,33
25. Kurangnya koordinasi ketika merujuk pasien dari satu unit ke unit lain (596)	n	30	275	176	100	15
	%	5,03	46,14	29,53	16,78	2,52
26. Terdapat kolaborasi yang bagus dari unit-unit di RS saat dibutuhkan kerja sama antar unit (597)	n	7	54	190	302	44
	%	1,17	9,05	31,83	50,59	7,37

27. Sering ada rasa tidak nyaman bekerja sama dengan staf dari unit lain di RS (598)	n	22	295	196	78	7
	%	3,68	49,33	32,78	13,04	1,17
28. Masalah sering terjadi pada saat pertukaran informasi antar unit-unit di RS (599)	n	15	226	217	130	11
	%	2,50	37,73	36,23	21,70	1,84
29. Unit-unit di RS bekerja sama dengan baik untuk memberikan layanan terbaik kepada pasien (599)	n	6	36	145	329	83
	%	1	6,01	24,21	54,92	13,86
30. Pergantian shift jaga menimbulkan masalah bagi pasien di RS ini(598)	n	80	284	144	78	12
	%	13,38	47,49	24,08	13,04	2,01

Tabel 5.19 adalah tabel yang berisi pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur budaya kerja *teamwork* di RSUP Sanglah. Ada sedikit responden (0,83%) yang tidak menjawab beberapa pertanyaan yang ada di kuesioner sehingga tidak mengurangi makna dari hasil surevi. Pertanyaan yang mendapat respon paling rendah responden adalah sering terjadi masalah pada saat pertukaran informasi antar unit-unit di RS. Hal ini perlu ditindaklanjuti, karena adanya kurang informasi dan salah informasi antar unit akan menrugikan pasien dan tidak sesuai dengan konsep *patient safety* dan *customer focus oriented* (Dwiprahasto, 2008)

5.2.3 Hubungan Karakteristik dengan Budaya Kerja

Hubungan karakteristik dengan budaya kerja dilakukan dengan melakukan analisis bivariat terhadap variabel karakteristik responden yang secara teori berpengaruh atau berhubungan dengan budaya kerja. Variabel karakteristik yang penting adalah lama

bekerja di profesi, di unit kerja sekarang dan di RS, serta kontak atau tidaknya dengan pasien.

Hubungan Karakteristik dengan Budaya Kerja: Insan Profesional

Karakteristik yang penting dihubungkan dengan budaya kerja profesional adalah lama bekerja di unit, profesi dan RS serta adanya kontak dengan pasien. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel tabel-tabel dibawah ini.

Tabel 5.20 Hubungan Lama Bekerja di Profesi dengan budaya kerja: Insan Profesional

Lama bekerja di Profesi	Budaya Kerja Insan Profesional				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<1th	14	41.18	20	58,82	34	100
1-5th	150	60,0	100	40,0	250	100
6-10th	64	52.89	57	47.11	121	100
11-15th	30	46.15	35	53.85	65	100
16-20th	19	32.76	39	67.24	58	100
>21 th	22	30.56	50	69.44	72	100
Total	299	49.83	301	50.17	600	100

p= 0,000

Pada tabel 5.20 dapat dilihat bahwa lama kerja pada profesi berhubungan signifikan (p=0,000) dengan budaya kerja profesional. Sebagian besar kelompok lama

bekerja menunjukkan budaya kerja profesionalisme yang baik, hanya kelompok lama bekerja 1-5 tahun budaya kerja profesionalismenya paling rendah. Hal ini dapat terjadi karena saat bekerja kurang dari lima tahun biasanya masih belum jelas dan menemukan kesulitan dalam membedakan budaya profesinya, budaya di unit mereka apalagi budaya di RS secara umum. Sedangkan lama bekerja di profesi >21 tahun mempunyai proporsi budaya kerja profesionalisme yang baik paling besar (69,44%). Hal ini menunjukkan semakin lama karyawan bekerja di profesinya mereka semakin dapat menunjukkan budaya kerja profesionalisme (Trisnantoro, 2008)

Tabel 5.21 Hubungan Lama Bekerja di Unit Kerja dengan budaya kerja: Insan Profesional

Lama bekerja di Unit Kerja	Budaya Kerja Insan Profesional				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<1th	33	45.21	40	54.79	73	100
1-5th	167	59.01	116	40.99	283	100
6-10th	64	50.39	63	49.61	127	100
11-15th	19	37.25	32	62.75	51	100
16-20th	10	29.41	24	70.59	34	100
>21 th	6	18.75	26	81.25	32	100
Total	299	49.83	301	50.17	600	100

p=0,000

Tabel 5.21 menunjukkan lama bekerja di unit kerja sekarang berhubungan bermakna dengan penerapan budaya kerja insan profesional (p<0,05). Secara keseluruhan sebagian besar kelompok lama bekerja di unit sekarang menunjukkan budaya kerja yang

profesional. Lama bekerja > 21 tahun mempunyai proporsi yang paling besar untuk menerapkan budaya kerja insan profesional (81,25%). Sedangkan karyawan dengan lama bekerja 6-10 tahun mempunyai proporsi paling sedikit untuk menerapkan budaya kerja insan profesional (49,61%). Hal ini menunjukkan semakin lama karyawan bekerja di unit sekarang, cenderung meningkatkan profesionalismenya dalam bekerja. Sehingga untuk perpindahan unit atau mutasi karyawan perlu dipikirkan dengan baik karena akan mempengaruhi profesionalismenya dalam bekerja (Handoko, 2011).

Tabel 5.22 Hubungan Lama Bekerja di RS dengan budaya kerja: Insan Profesional

Lama bekerja di RS	Budaya Kerja Insan Profesional				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<1th	16	41.03	23	58.97	39	100
1-5th	116	63.04	68	36.96	184	100
6-10th	76	56.72	58	43.28	134	100
11-15th	30	42.86	40	57.14	70	100
16-20th	25	35.21	46	64.79	71	100
>21 th	36	35.29	66	64.71	102	100
Total	299	49.83	301	50.17	600	100

P=0,000

Tabel 5.22 menunjukkan lama bekerja di RS juga berhubungan bermakna dengan implementasi budaya kerja insan profesional. Secara umum, sebagian besar kelompok lama bekerja di RS menunjukkan implementasi budaya profesional yang baik (50,17%). Dimana lama bekerja 16-20 tahun menunjukkan proporsi yang paling banyak untuk implementasi budaya kerja insan profesional (64,79%). Sedangkan lama bekerja di RS 1-

5 tahun menunjukkan proporsi implementasi budaya profesional yang paling sedikit (36,96%). Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif yaitu semakin lama karyawan bekerja di RS maka semakin profesional pula mereka bekerja (Handoko, 2011)

Tabel 5.23 Hubungan Kontak karyawan dengan pasien dengan budaya kerja: Insan Profesional

Kontak dengan pasien	Budaya Kerja Insan Profesional				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
Ya	194	49.11	201	50.89	395	100
Tidak	105	51.22	100	48.78	184	100
Total	299	49.83	301	50.17	600	100

p=0,625

Tabel 5.23 menunjukkan adanya hubungan antara kontak karyawan dengan pasien dengan implementasi budaya insan profesional tidak bermakna secara statistik (p=0,625).

Hubungan Karakteristik dengan Budaya Kerja: *Tat Twam Asi*

Karakteristik penting yang dihubungkan dengan budaya kerja tat twam asi sama dengan karekateristik budaya profesional yaitu lama bekerja di unit, profesi dan RS serta adanya kontak dengan pasien. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel tabel-tabel dibawah ini.

Tabel 5.24 Hubungan Lama Bekerja di Profesi dengan budaya kerja: *Tat Twam Asi*

Lama bekerja di Profesi	Budaya Kerja *Tat Twam Asi*				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<1th	12	35.29	22	64.71	34	100
1-5th	128	51.20	121	48.40	249	100
6-10th	59	48.76	61	50.41	120	100
11-15th	26	40.00	38	58.46	64	100
16-20th	15	25.86	40	68.97	55	100
>21 th	17	23.61	54	75.00	71	100
Total	257	49.83	336	50.17	593	100

p= 0,000; tidak menjawab: 7

Tabel 5.24 menunjukkan lama bekerja responden di profesinya berhubungan bermakna dengan implementasi budaya kerja *tat twam asi* (p<0,05). Secara keseluruhan, sebagian besar kelompok lama bekerja di profesi mereka menunjukkan implementasi budaya profesional yang baik (50,17%). Dimana lama bekerja di profesi >21 tahun menunjukkan proporsi yang paling banyak untuk implementasi budaya kerja *tat twam asi* (75%). Sedangkan lama bekerja di profesi 1-5 tahun menunjukkan proporsi implementasi budaya profesional yang paling sedikit (48,40%). Dapat dikatakan ada hubungan positif antara lama bekerja di profesi dengan budaya *tat twam asi* yaitu semakin lama karyawan bekerja di RS maka mereka semakin saling menghormati antar karyawan (Handoko, 2011)

Tabel 5.25 Hubungan Lama Bekerja di unit kerja dengan budaya kerja: *Tat Twam Asi*

Lama bekerja di unit kerja sekarang	Budaya Kerja *Tat Twam Asi*				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<1th	30	41.10	43	58.90	73	100
1-5th	142	50.18	140	49.47	249	100
6-10th	57	44.88	69	54.33	126	100
11-15th	13	25.49	37	72.55	50	100
16-20th	8	23.53	23	67.65	31	100
>21 th	7	21.88	24	75.00	31	100
Total	257	49.83	336	50.17	593	100

p= 0,000; tidak menjawab: 7

Berdasarkan tabel 5.25, lama bekerja di unit kerja sekarang berhubungan bermakna dengan penerapan budaya kerja tat twam asi (p<0,05). Secara umum sebagian besar kelompok lama bekerja di unit sekarang menunjukkan budaya kerja tat twam asi (50,17%). Lama bekerja > 21 tahun mempunyai proporsi yang paling besar untuk menerapkan budaya kerja tat twam asi (81,25%). Sedangkan karyawan dengan lama bekerja 1-5 tahun mempunyai proporsi paling sedikit untuk menerapkan budaya kerja insan profesional (49,47%). Sehingga hasil ini menunjukkan semakin lama karyawan bekerja di unit sekarang, cenderung meningkatkan budaya tat twam asi dalam bekerja. Hal ini dapat disebabkan karen semakin lama bekerja di unit sekarang, karyawan saling mengenal satu sama lain dan kadang-kadang menjadi ikatan sebuah keluarga (Handoko, 2011).

Tabel 5.26 Hubungan Lama Bekerja di RS dengan budaya kerja: *Tat Twam Asi*

Lama bekerja di RS	Budaya Kerja *Tat Twam Asi*				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<1th	18	46.15	21	53.85	39	100
1-5th	96	52.17	87	47.28	183	100
6-10th	74	55.22	59	44.03	133	100
11-15th	26	37.14	43	61.43	69	100
16-20th	15	21.13	53	74.65	68	100
>21 th	28	27.45	73	71.57	101	100
Total	257	49.83	336	50.17	593	100

p= 0,000; tidak menjawab: 7

Tabel 5.26 menunjukkan lama bekerja di RS juga berhubungan bermakna dengan implementasi budaya kerja *tat twam asi*. Untuk keseluruhan, sebagian besar kelompok lama bekerja di RS menunjukkan implementasi budaya tat twam asi yang baik (50,17%). Dimana lama bekerja 16-20 tahun menunjukkan proporsi yang paling banyak untuk implementasi budaya kerja *tat twam asi* (74,65%). Sedangkan lama bekerja di RS 6-10 tahun menunjukkan proporsi implementasi budaya *tat twam asi* yang paling sedikit (44,03%). Hal ini menunjukkan semakin lama karyawan bekerja di RS maka semakin menerapkan budaya *tat twam asi* pula mereka bekerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan semakin lama bekerja di RS, karyawan semakin bisa membedakan dan memposisikan budaya profesi, dengan budaya di RS termasuk sikap saling menghormati dan menghargai (Trisnantoro, 2008)

Tabel 5.27 Hubungan Kontak karyawan dengan pasien dengan budaya kerja: *Tat Twam Asi*

Kontak dengan pasien	Budaya Kerja *Tat Twam Asi*				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
Ya	173	43.80	219	55.44	392	100
Tidak	84	40.98	117	57.07	201	100
Total	257	49.83	336	50.17	593	100

p=0,376; tidak menjawab 7

Tabel 5.27 menunjukkan adanya hubungan antara kontak karyawan dengan pasien dengan implementasi budaya *tat twam asi*, namun tidak bermakna secara statistik (p=0,625).

Hubungan Karakteristik dengan Budaya Kerja: *Teamwork*

Karakteristik yang dihubungkan dengan budaya kerja *teamwork* sama dengan karekateristik budaya kerja lainnya yaitu lama bekerja di unit, profesi dan RS serta adanya kontak dengan pasien. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel tabel-tabel dibawah ini.

Tabel 5.28 Hubungan Lama Bekerja di Profesi dengan budaya kerja: *Teamwork*

Lama bekerja di Profesi	Budaya Kerja *Teamwork*				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<1th	17	50.00	17	50.00	34	100
1-5th	154	61.60	93	37.20	247	100
6-10th	58	47.93	63	52.07	121	100
11-15th	41	63.08	23	35.38	64	100
16-20th	14	24.14	43	74.14	57	100
>21 th	23	31.94	49	68.06	72	100
Total	307	51.17	288	48.00	595	100

p= 0,000; tidak menjawab: 5

Tabel 5.28 menunjukkan lama bekerja responden di profesinya berhubungan bermakna dengan implementasi budaya kerja *teamwork* (p<0,05). Secara umum sebagian besar kelompok lama bekerja di profesi mereka menunjukkan implementasi budaya *teamwork* yang kurang baik (51,17%). Kelompok lama bekerja di profesi 11-15 tahun menunjukkan proporsi yang paling banyak untuk kurangnya budaya kerja *teamwork* (75%). Dapat dikatakan pada kelompok lama bekerja ini, karyawan masih ada ego dengan profesinya sehingga *teamwork* menjadi kurang berjalan di RS (Trisnantoro, 2011)

Tabel 5.29 Hubungan Lama Bekerja di unit kerja dengan budaya kerja: *Teamwork*

Lama bekerja di unit kerja sekarang	Budaya Kerja *Teamwork*				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<1th	33	45.21	40	54.79	73	100
1-5th	170	60.07	111	39.22	281	100
6-10th	57	44.88	69	54.33	126	100
11-15th	25	49.02	25	49.02	50	100
16-20th	11	32.35	22	64.71	33	100
>21 th	11	34.38	21	65.62	32	100
Total	307	51.17	288	48.00	595	100

p= 0,008; tidak menjawab: 5

Berdasarkan tabel 5.29, lama bekerja di unit kerja sekarang berhubungan bermakna dengan penerapan budaya kerja *teamwork* (p<0,05). Secara keseluruhan sebagian besar kelompok lama bekerja di unit sekarang menunjukkan kurangnya budaya kerja *teamwork* (51,17%). Namun lama bekerja > 21 tahun mempunyai proporsi yang paling besar untuk menerapkan budaya kerja teamwork (65,62%). Sehingga hasil ini menunjukkan semakin lama karyawan bekerja di unit sekarang, cenderung meningkatkan budaya *teamwork* dalam bekerja (Handoko, 2011).

Tabel 5.30 Hubungan Lama Bekerja di RS dengan budaya kerja: *Teamwork*

Lama bekerja di RS	Budaya Kerja *Teamwork*				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<1th	20	51.28	19	48.72	39	100
1-5th	110	59.78	72	39.13	182	100
6-10th	74	55.22	60	44.78	134	100
11-15th	41	58.57	27	38.57	68	100
16-20th	23	32.39	47	66.20	70	100
>21 th	39	38.24	63	61.76	102	100
Total	307	51.17	288	48.00	595	100

p= 0,000; tidak menjawab: 5

Tabel 5.30 menunjukkan lama bekerja di RS juga berhubungan bermakna dengan implementasi budaya kerja *teamwork* (p<0,05). Secara umum, sebagian besar kelompok lama bekerja di RS menunjukkan implementasi budaya teamwork yang kurang baik (51,17%). Namun lama bekerja 16-20 tahun menunjukkan proporsi yang paling banyak untuk implementasi budaya kerja *teamwork* (66,20%). Hal ini menunjukkan semakin lama karyawan bekerja di RS maka semakin menerapkan budaya *teamwork* pula mereka bekerja. Disamping itu semakin lama bekerja di RS, karyawan dapat menghilangkan ego profesi, dan ego unit kerja sehingga dapat berkolaborasi dengan baik dengan seluruh karyawan RS (Trisnantoro, 2008)

Tabel 5.31 Hubungan Kontak karyawan dengan pasien dengan budaya kerja: *Teamwork*

Kontak dengan pasien	Budaya Kerja *Teamwork*	Total

	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
Ya	197	49.87	198	50.13	395	100
Tidak	110	53.66	90	43.90	200	100
Total	307	51.17	288	48.00	595	100

p=0,004; tidak menjawab 5

Tabel 5.31 menunjukkan karyawan yang kontak atau tidak dengan pasien berhubungan bermakna dengan penerapan budaya *teamwork* (p=0,004). Namun secara keseluruhan penerapan teamwork masih kurang pada variabel kontak pasien yaitu sebesar 51,17%. Secara khusus karyawan yang kontak dengan pasien menunjukkan budaya teamwork yang lebih baik daripada karyawan yang tidak kontak dengan pasien (50,13%). Hal ini dapat disebabkan karena penanganan atau kontak dengan pasien yang memang memerlukan kerjasama semua profesi sehingga mereka terbiasa dengan budaya kerja teamwork (Trisnantoro, 2008)

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Secara umum hasil penelitian menunjukkan sebagian besar karyawan (63,7%) puas dan sangat puas bekerja di RSUP Sanglah
2. Kepuasan tertinggi karyawan adalah kepuasan dari dimensi *management issues* sebesar 71,17%. Kepuasan dari dimensi *management issues* adalah kepuasan terhadap aspek komunikasi dengan manajemen, penghargaan dan pemberian informasi yang terbaru dan akurat dari pihak manajemen kepada karyawan.
3. Kepuasan terendah adalah kepuasan berdasarkan dimensi *Performance Issues* yaitu sebesar 63,33%. Kepuasan berdasarkan dimensi *Performance Issues* adalah bagaimana karyawan mempersepsikan kepuasannya dilihat dari aspek kerja dan kinerja yaitu bagaimana persepsi karyawan terhadap semangat kerja tim dan menjadi bagian dari tim, menyukai pekerjaan dan rekan kerja mereka, serta merasa bernilai bagi pekerjaannya dan tim
4. Hanya umur karyawan dan jumlah anak berumur < 18 tahun yang dimiliki karyawan yang berhubungan bermakna ($p<0,05$) dengan tingkat kepuasan karyawan. Dimana ada kecenderungan semakin muda umur karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasannya serta apabila karyawan mempunyai anak < 18 tahun lebih dari 2 orang, tingkat kepuasannya juga cenderung menurun.
5. Secara umum hasil penelitian menunjukkan budaya kerja RSUP Sanglah yang diadopsi dari tiga keyakinan dasar RSUP Sanglah menunjukkan budaya

profesional dan *tat twam asi* sudah diterapkan dengan baik, namun budaya *teamwork* belum diterapkan dengan baik (48%).

6. Budaya kerja yang paling menonjol di RSUP Sanglah adalah budaya kerja *tat twam asi* (56%).
7. Lama bekerja di profesi, di unit kerja sekarang dan di RS sama-sama berhubungan bermakna ($p<0,05$) dengan budaya kerja insan profesional karyawan, dimana ada kecenderungan semakin lama mereka bekerja di profesi, di suatu unit dan di RS semakin menunjukkan budaya kerja yang profesional.
8. Budaya kerja *tat twam as*i juga berhubungan bermakna ($p<0,05$) dengan lama bekerja karyawan di profesi, di unit kerja sekarang dan di RS, dimana ada kecenderungan semakin lama mereka bekerja di profesi, di suatu unit dan di RS semakin menunjukkan budaya kerja saling menghormati
9. Budaya kerja *teamwork* berhubungan bermakna ($p<0,05$) dengan lama bekerja karyawan di profesi, di unit kerja sekarang dan di RS, serta kontak tidaknya karyawan dengan pasien yaitu ada kecenderungan semakin lama mereka bekerja di profesi, di suatu unit dan di RS semakin menunjukkan budaya kerja dalam tim semakin baik serta karyawan yang dalam bekerja kontak dengan pasien cenderung menunjukkan budaya *teamwork* lebih baik dari yang tidak kontak dengan pasien.

6.2 Saran

Berdasarkan simpulan di atas dapat diberikan rekomendasi sebagai berikut:

Kepuasan Kerja

1. Dari survei kepuasan didapatkan dimensi *performance* yang paling rendah kepuasannya, sehingga perlu ditingkatkan beberapa hal dalam dimensi ini

terutama bagaimana membuat karyawan merasa bernilai bagi RS melalui pekerjaannya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan yang sesuai dan *feedback* yang rutin kepada karyawan di RSUP Sanglah

2. Dari dimensi *Planning*, ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan terutama bagaimana membuat karyawan merasa berkontribusi terhadap perencanaan RS ke depan. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat suatu sistem perencanaan yang bersifat *bottom-up* di RSUP Sanglah sehingga karyawan merasa berkontribusi dalam rencana RS ke depan
3. Dimensi *General Attitude* menunjukkan kepuasan yang baik namun ada beberapa hal dari dimensi ini yang perlu ditingkatkan terutama adalah perlakuan organisasi terhadap karyawan yang bekerja dengan baik dikaitkan dengan jabatan yang diperoleh. Untuk itu selain kompensasi finansial, karyawan juga membutuhkan jaminan karir sebagai penentu kepuasan mereka, sehingga pengelolaan karir dan jabatan perlu ditingkatkan di RSUP Sanglah
4. Dimensi *Management issues* merupakan dimensi yang menunjukkan kepuasan tertinggi namun ada juga beberapa hal yang perlu ditingkatkan terutama bagaimana membuat karyawan merasa dihargai oleh manajemen atas pekerjaan yang telah mereka lakukan melalui sebuah suatu pengakuan dari pihak manajemen. Hal ini perlu mendapat perhatian dari manajemen karena penghargaan tidak semata-mata berhubungan dengan uang
5. Dimensi *Supervisory issues* juga menunjukkan kepuasan yang baik namun hal yang perlu diperbaiki adalah tentang pengambilan keputusan oleh atasan di RSUP

Sanglah, hendaknya selalu memperhatikan masukan dari bawahan karena yang tahu teknis di lapangan biasanya bawahan.

6. Dimensi *Training and salary* juga menunjukkan kepuasan yang tinggi, hanya masalah kesesuaian gaji yang diterima dengan tanggung jawab dan pekerjaan yang dilakukan perlu diperbaiki. Dengan adanya sistem remunerasi hal ini bisa diatasi namun dperlukan sosialisasi dan transparansi dari sistem ini dan perbaikan yang berkala karena sistem ini masih relatif baru di RSUP Sanglah
7. Dimensi *Benefits* menunjukkan kepuasan yang tinggi, namun hal yang perlu diperbaiki adalah masalah tanggungan kecacatan yang diterima karyawan. Mungkin perlu dilihat kembali tanggungan kecacatan yang diterima karyawan baik melalui BPJS Ketenagakerjaan maupun tanggungan dari pihak RSUP Sanglah sendiri.

Budaya Kerja

1. Dari aspek budaya insan profesional dan *tat twam asi*, hal yang perlu mendapat perhatian adalah tentang bagaimana terjadinya kesalahan membuat karyawan merasa adalah tanggung jawab mereka. Hal ini perlu diluruskan karena konsep budaya keselamatan pasien tidak ada kesalahan individu, tidak adanya saling menyalahkan antar karyawan, namun yang ada adalah kesalahan sistem. Mereka juga kadang masih takut kalau kesalahan ini akan membuat citra mereka buruk di

RS dengan efek lanjutan yang banyak. Ini perlu dikomunikasikan dengan baik kepada karyawan, baik oleh atasannya maupun oleh manajemen RSUP Sanglah

2. Dari aspek budaya *teamwork*, yang sering terjadi masalah adalah pada saat pertukaran informasi antar unit-unit di RS. Hal ini perlu mendapat perhatian serius karena informasi ini menyangkut keselamatan pasien dan RS. RSUP Sanglah dengan jumlah karyawan dan pasien yang sangat banyak tentu membutuhkan sebuah sistem pertukaran informasi dan penjaminan keakuratan informasi yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

Kamisah, C (2015). Crosstab dan Chi-Square : Analisis Hubungan Antarvariabel Kategorikal. Available: http://www.academia.edu/6646762/Crosstab_dan_Chi-Square_Analisis_Hubungan_Antarvariabel_Kategorikal (Accesed : 18 juni 2015)

Nasir, A. Muhith, A. & Ideputri, M. E. (2011). *Metodelogi Penelitian Kesehatan Konsep Pembuatan Karya Tulis dan Thesis untuk Mahasiswa Kesehatan*. Nuha Medika, Jogjakarta.

Notoatmodjo, S. (2010). *Ilmu Perilaku Kesehatan*. Jakarta : Rineka Cipta.

Powell, L (2001). Conducting Hospital Employee Satisfaction Surveys. Idaho: Mountain States Group, Inc.

RSUP Sanglah, (2015). Rencana Strategis RSUP Sanglah 205-2019

Sastroasmoro, S., & Ismael, S. (2011). *Dasar – Dasar Metodologi Penelitian Klinis* (Edisi ke-4). Jakarta: CV Sagung Seto.

Setiadi. (2007) .Konsep dan Penulisan Riset Keperawatan .Yogyakarta: Graha Ilmu.