

## **STUDI KOMITMEN DAN KINERJA KEPEMIMPINAN PEJABAT STRUKTURAL DI RSUD dr. R. SOEDARSONO KOTA PASURUAN**

Andina Erika Risfianty\*, Karjono\*

\*Prodi Administrasi Rumah Sakit STIKES Yayasan Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya,  
Email:andinaerika@gmail.com

### **ABSTRAK**

Untuk mengukur kualitas manajemen dan kepemimpinan di rumah sakit salah satunya dengan cara mengukur tingkat efektifitas organisasi melalui pengukuran efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pejabat struktural. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek komitmen kepemimpinan terhadap tingkat efektifitas organisasi dan menganalisis aspek kinerja kepemimpinan pejabat struktural. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang melibatkan 13 pejabat struktural di RSUD dr. R. Soedarsono sebagai subyek penelitian. Pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk mengetahui komitmen dan wawancara serta penelusuran dokumen pelaksanaan tugas pokok dan fungsi untuk mengetahui tingkat efektifitas organisasi. Kinerja pejabat struktural dilihat dari pelaksanaan *leadership roles* sebagai kunci kompetensi seorang pemimpin dengan memetakan aktifitas menurut tugas pokok dan fungsi. Kemudian melihat hasil dari kinerja pejabat struktural yaitu pengukuran indeks kepuasan masyarakat dan indeks kepuasan karyawan. Hasil Komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif pada Eselon III dan Eselon IV memiliki tingkatan yang berbeda. Komitmen atau kesediaan untuk bertahan dari 3 bidang 1 bagian, hanya dirasakan oleh Bidang Pelayanan, sedangkan 2 bidang 1 bagian lainnya dalam kategori yang rendah. Komitmen secara keseluruhan pejabat struktural di RSUD dr. R. Soedarsono terhadap organisasi berada pada kategori yang rendah. Kinerja pejabat struktural masih belum mencapai 100% karena peran dan aktivitasnya menurut tugas pokok dan fungsi yang di emban, belum sepenuhnya dilaksanakan. Kinerja pejabat struktural juga bisa dilihat dari pencapaian indeks kepuasan masyarakat yang didapati sebesar 70,79% dan indeks kepuasan karyawan sebesar 53,17%. Tingkat efektifitas organisasi mencapai 87,53%. Kesimpulan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan efektifitas organisasi, pihak pejabat struktural diharapkan lebih memahami peran dan aktifitas berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang di emban masing-masing.

**Kata Kunci :** Komitmen, Kinerja, Tingkat Efektifitas Organisasi

### ***Abstract***

*To measure management quality and leadership in the hospital (performance leadership and management), one way to measure the effectiveness of the organization through the measurement of the effectiveness of structural officials duties and functions. This study aimed to analyze the aspects of leadership commitment on the effectiveness of the organization and analyze the performance aspects of leadership of the structural officials. This research is a descriptive study involving 13 structural officials dr. R. Sudarsono Regional Public Hospital as research subjects. Collecting data uses a questionnaire to determine the commitment, and interviews and document tracking the implementation of the basic tasks and functions to determine the level of effectiveness of the organization.*

*Performance structural officials can be seen from the implementation of leadership roles as a key competence of a leader by mapping the activity according to the duties and functions. Then look at the performance impact of structural officials are measuring community satisfaction index and the index of employee satisfaction. Results affective commitment, continuance commitment and normative commitment on Echelon III and Echelon IV have different levels. Therefore, the effectiveness of the organization has not reached 100%. Commitment or willingness to endure the three field's one part, only felt by the Service Field, while the other two areas of one part are in a low category. Commitment overall of structural officials in dr. R. Sudarsono Regional Public Hospital on organizations are in a lower category. Performance structural officer have not reached 100% because of the role and activities in accordance with the basic tasks and functions being carried, have not yet fully implemented. Possibly due to structural officials who do not understand the basic tasks and functions of the waistband respectively. Performance structural officers can be seen also from the achievement of community satisfaction index which is found at 70.79% and the employee satisfaction index by 53.17%. The effectiveness degree of organization reaches 87,53%. The conclusion of this study is to improve the effectiveness of the organization, the structural officials are expected to better understand the role and activities based on the duties and functions that being carried respectively.*

**Keywords :** *Commitment, Performance, Organizational Effectiveness Level*

## PENDAHULUAN

Perkembangan ilmu manajemen dan kepemimpinan di rumah sakit dalam dasawarsa terakhir telah berkembang dengan pesat. Sebagai organisasi nirlaba dan bersifat sosial dalam bidang pelayanan maka dibutuhkan kemampuan manajemen dan kepemimpinan yang spesifik sesuai dengan ciri organisasi rumah sakit. Atas dasar ini setiap rumah sakit perlu memperhatikan dan menerapkan ilmu-ilmu manajemen dan kepemimpinan secara baik dan konsisten untuk mewujudkan tujuan rumah sakit. Untuk mengukur kualitas manajemen dan kepemimpinan di rumah sakit (*performance leadership and management*) salah satunya dengan cara mengukur tingkat efektifitas organisasi melalui pengukuran efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pejabat struktural.

## METODE

Penelitian ini berupa peneilitian deskriptif, yang bertujuan menggambarkan situasi-kondisi mengenai komitmen dan kinerja kepemimpinan untuk

meningkatkan efektifitas organisasi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang dilaksanakan oleh 13 orang pejabat struktural di RSUD dr. R. Soedarsono, Kota Pasuruan. Instrumen penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan penelusuran dokumen yang dilakukan dengan menggunakan alat bantu matrik tugas pokok dan fungsi, kuesioner untuk mengetahui informasi tentang komitmen kepemimpinan serta dokumen pencapaian kinerja pejabat struktural. Data primer diperoleh dari matrik pelaksanaan tugas pokok dan fungsi serta kuesioner untuk pengukuran komitmen. Data sekunder diperoleh dari data pencapaian perjanjian kinerja pejabat struktural RSUD dr. R. Soedarsono, Kota Pasuruan.

## HASIL

Tabel 1 Identitas Responden Berdasarkan Kelompok Usia

USIA RANGE	JABATAN	FRE KUENSI	PERSENTASE (%)
46-50 Tahun	ESELON III	2	50
51-55 Tahun		2	50
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100</b>
30-35 Tahun	ESELON IV	1	11,1

USIA RANGE	JABATAN	FRE KUENSI	PERSENTASE (%)
41-45 Tahun		1	11,1
46-50 Tahun		4	44,4
51-55 Tahun		3	33,3
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>100</b>

Sumber : Diolah dari Data Primer Kuesioner Komitmen Organisasi

Responden dalam penelitian ini dapat dideskripsikan bahwa pada pada Eselon III terdapat kelompok usia 46-50 tahun yang berjumlah 2 orang atau sama dengan 50%, kelompok usia 51-55 tahun berjumlah 2 orang atau sama dengan 50%. Pada Eselon IV untuk usia antara 30-55 tahun berjumlah 1 orang atau sama dengan 11,1%, usia antara 41-45 tahun berjumlah 1 orang atau sama dengan 11,1%, 46-50 tahun berjumlah 4 orang atau sama dengan 44,4%, dan 51-55 tahun berjumlah 3 orang atau sama dengan 33,3%.

Tabel 2 Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja di Bidangnya

Lama Kerja di Bidang nya	JABATAN	FRE KUENSI	PERSENTASE (%)
1-5 Tahun	ESELON III	4	100
1-5 Tahun	ESELON IV	7	77,8
6-10 Tahun		2	22,2

Sumber: Diolah dari Data Primer Kuesioner Komitmen Organisasi.

Berdasarkan lama bekerja di bidangnya, responden dalam penelitian ini dapat didiskripsikan bahwa responden pada Eselon III yang bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 4 orang atau 100%, pada Eselon IV sebanyak 7 orang atau 77,8%, sisanya bekerja selama 7 tahun sebanyak 2 orang 22,2%. Dapat disimpulkan responden yang bekerja dibidangnya dengan persentase tertinggi adalah 1-5 tahun yang terdapat pada Eselon IV.

Tabel 3 Hasil Tingkat Komitmen pada Eselon III dan Eselon IV

Jabatan	Komitmen Afektif	Komitmen Berkelanjutan	Komitmen Normatif	Komitmen Organisasi
Eselon III	2.65 - Cukup Tinggi	1.96 – Rendah	2.43 – Rendah	2.34 – Rendah
Eselon IV	3.16 - Cukup Tinggi	2.08- Rendah	2.65 - Cukup Tinggi	2.63 – Cukup Tinggi

Sumber: Diolah dari Data Primer Kuesioner Komitmen Organisasi

Eselon III memiliki komitmen afektif cukup tinggi, komitmen kelanjutan rendah, komitmen rendah. Responden pada profil ini akan bertahan dalam organisasi karena karena memang keinginannya untuk tetap bertahan berada diorganisasi. menikmati keanggotaannya dan juga bertahan bukan karena tidak adanya pilihan kerja di tempat lain maupun rasa tanggung jawab terhadap organisasi, melainkan kedekatan antar rekan kerja yang kemudian menciptakan keterikatan emosional karena setuju dan mempercayai misi, tujuan dan nilai-nilai organisasi yang dijalankan.

Eselon IV komitmen afektif cukup tinggi, komitmen kelanjutan rendah, komitmen cukup tinggi. Responden pada profil ini memiliki penghayatan yang positif terhadap organisasi dan dapat dengan mudah menerima aturan dan kebijakan organisasi. Bagi responden finansial bukan alasan utama mereka bekerja di RSUD dr. R. Soedarsono. Responden juga merasakan adanya suatu kewajiban dan tugas untuk bertahan dalam organisasi dan memiliki kecenderungan untuk mematuhi peraturan yang ada. Responden akan merasa bersalah bila melanggar aturan karena responden tidak ingin memberikan dampak yang buruk bagi organisasi.

Tabel 4 Hasil Tingkat Komitmen 3 Bidang dan 1 Bagian di RSUD dr. R. Soedarsono

Bidang/ Bagian	KA	KB	KN	Komitmen organisasi
	Nilai Rerata			
Bidang pelayanan	3.31 – Cukup Tinggi	2.08 – Rendah	2.45 – Cukup Tinggi	2.61 – Cukup Tinggi
Bidang Keperawatan	3.08 – Cukup Tinggi	1.87 – Rendah	2.62 – Cukup Tinggi	2.52 – Rendah
Bidang Pengembangan dan Pengaduan	2.66 – Cukup Tinggi	2.20 – Rendah	2.62 – Cukup Tinggi	2.49 – Rendah
Bagian Tata Usaha	2.96 – Cukup Tinggi	2.03 – Rendah	2.62 – Cukup Tinggi	2.53 – Rendah
Akumulasi Keseluruhan				2.53 – Rendah

Sumber: Diolah dari Data Primer Kuesioner Komitmen Organisasi

Bidang Pelayanan, Bidang Keperawatan, Bidang Pengembangan dan Pengaduan, Bagian Tata Usaha memiliki komitmen afektif dengan kategori cukup tinggi, komitmen berkelanjutan yang rendah dan komitmen normatif yang cukup tinggi. Responden pada profil ini memiliki penghayatan yang positif terhadap organisasi dan dapat dengan mudah menerima aturan dan kebijakan organisasi. Bagi responden finansial bukan alasan utama mereka bekerja di RSUD dr. R. Soedarsono. Responden juga merasakan adanya suatu kewajiban dan tugas untuk bertahan dalam organisasi dan memiliki kecenderungan untuk mematuhi peraturan

Tabel 6 Tingkat Efektifitas Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Eselon IV di RSUD dr. R. Soedarsono

Tugas Pokok dan Fungsi	Aktivitas Pelaksanaan TUPOKSI	Pelaksanaan		Tingkat Efektifitas
		Sudah	Belum	
10	30	23	7	76,67%
6	25	22	3	88%
7	32	31	1	96,8%
9	33	24	9	72,72%
9	37	28	9	75,6%
7	23	3	20	13,4%
15	55	55	-	100%
5	17	13	4	76,47%
7	20	18	2	90%
<b>75</b>	<b>272</b>	<b>217</b>	<b>55</b>	<b>79,77%</b>

Sumber : Diolah dari Data Primer Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Pejabat Struktural

yang ada. Responden akan merasa bersalah bila melanggar aturan karena responden tidak ingin memberikan dampak yang buruk bagi organisasi. Dengan demikian, hasil akumulasi keseluruhan kesediaan untuk bertahan di organisasi hanya dirasakan oleh bidang pelayanan dan komitmen keseluruhan bidang/bagian termasuk dalam kategori yang rendah.

Tabel 5 Tingkat Efektifitas Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Eselon III di RSUD dr. R. Soedarsono

Tugas Pokok dan Fungsi	Aktivitas Pelaksanaan TUPOKSI	Pelaksanaan		Tingkat Efektifitas
		Sudah	Belum	
7	43	40	3	93,02%
8	61	56	5	91,8%
6	29	23	6	79,3%
6	58	32	26	55,17%
<b>27</b>	<b>191</b>	<b>151</b>	<b>40</b>	<b>79,05%</b>

Sumber : Diolah dari Data Primer Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Pejabat Struktural

Tabel 5.12 menunjukkan bahwa tingkat efektifitas pelaksanaan tupoksi pada Eselon III mencapai 79,05%. Persentase tingkat efektifitas yang terendah terdapat pada Kepala Bagian Tata Usaha.

Tingkat efektifitas pelaksanaan tupoksi pada Eselon IV mencapai 79,77%.

Kepala seksi yang persentase tingkat efektifitasnya terendah adalah Kepala Seksi Pengaduan dan Informasi.

Tabel 7 Tingkat Efektifitas Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Pejabat Struktural di RSUD dr. R. Soedarsono

Kode Jabatan	Tugas Pokok dan Fungsi	Aktivitas Pelaksanaan TUPOKSI	Pelaksanaan		Tingkat Efektifitas
			Sudah	Belum	
02.	7	43	40	3	93,02%
02.1	10	30	23	7	76,67%
02.2	6	25	22	3	88%
<b>Jumlah</b>	<b>23</b>	<b>98</b>	<b>85</b>	<b>13</b>	<b>86,73%</b>
03.	8	61	56	5	91,8%
03.1	7	32	31	1	96,8%
03.2	9	33	24	9	72,72%
<b>Jumlah</b>	<b>24</b>	<b>126</b>	<b>111</b>	<b>15</b>	<b>88,09%</b>
04.	6	29	23	6	79,3%
04.1	9	37	28	9	75,6%
04.2	7	23	3	20	13,4%
<b>Jumlah</b>	<b>22</b>	<b>89</b>	<b>54</b>	<b>35</b>	<b>60,67%</b>
05.	6	58	32	26	55,17%
05.1	15	55	55	-	100%
05.2	5	17	13	4	76,47%
05.3	7	20	18	2	90%
<b>Jumlah</b>	<b>27</b>	<b>150</b>	<b>118</b>	<b>32</b>	<b>78,67%</b>
<b>Tingkat Efektivitas Organisasi Rumah Sakit</b>	<b>96</b>	<b>463</b>	<b>368</b>	<b>95</b>	<b>79,48%</b>

Sumber : Diolah dari Data Primer Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Pejabat Struktural RSUD dr. R. Soedarsono

Tabel 5.14, dapat dijelaskan bahwa hasil pengamatan terhadap efektifitas kepemimpinan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi ini belum dilaksanakan sepenuhnya atau belum mencapai 100% oleh masing-masing pemangku jabatan pada bidang/seksi dan bagian/sub bagian yang terkait. Dari 3 Bidang dan 1 Bagian, tingkat efektifitas yang dilaksanakan oleh Bidang Pelayanan tercapai 86,73%, Bidang Keperawatan tercapai 88,09%, Bidang Pengembangan dan Pengaduan tercapai 60,67%, Bagian Tata Usaha tercapai 78,67% dan tingkat efektifitas organisasi mencapai 79,48%. Dari 3 bidang dan 1 bagian ini, yang mencapai tingkat efektifitas terendah adalah Bidang Pengembangan dan Pengaduan, yang tertinggi adalah Bidang Keperawatan.

Tabel 8 Tingkat Efektifitas Pelaksanaan Peran Kepemimpinan Pejabat Struktural Eselon III RSUD Dr. R. Soedarsono

Peran Kepemimpinan	Jumlah	Eksistensi	Capaian
R1 = Mentor Role	31	27	87,09%
R2 = Facilitator Role	49	41	83,67%
R3 = Monitor Role	23	18	78,26%
R4 = Co-ordinator Role	98	73	74,48%
R5 = Director Role	79	56	70,88%
R6 = Producer Role	70	49	70%
R7 = Broker Role	22	18	81,81%
R8 = Innovator	21	20	95,23%
<b>TOTAL</b>	<b>393</b>	<b>302</b>	<b>76,84%</b>

Sumber : Diolah dari Data Primer Pemetaan Peran Kepemimpinan

Tingkat efektifitas pelaksanaan peran kepemimpinan pada Eselon III mencapai 76,84%. Capaian pelaksanaan peran

kepemimpinan yang paling rendah adalah terletak pada *producer role*.

Tabel 9 Tingkat Efektifitas Pelaksanaan Peran Kepemimpinan Pejabat Struktural Eselon IV RSUD dr. R. Soedarsono

Peran Kepemimpinan	Jumlah	Eksistensi	Capaian
R1 = Mentor Role	48	32	66,67%
R2 = Facilitator Role	155	117	75,48%
R3 = Monitor Role	49	46	93,87%
R4 = Co-ordinator Role	105	91	86,67%
R5 = Director Role	58	42	72,41%
R6 = Producer Role	86	77	89,53%
R7 = Broker Role	40	33	82,5%
R8 = Innovator	36	28	77,78%
<b>TOTAL</b>	<b>577</b>	<b>466</b>	<b>80,76%</b>

Sumber : Diolah dari Data Primer Pemetaan Peran Kepemimpinan

Tingkat efektifitas pelaksanaan peran kepemimpinan pada Eselon IV mencapai 80,76%. Capaian pelaksanaan peran kepemimpinan yang paling rendah adalah terletak pada *mentor role*.

Tabel 10 Tingkat Efektifitas Pelaksanaan Peran Kepemimpinan Pejabat Struktural di RSUD dr. R. Soedarsono

	Peran Kepemimpinan	Jumlah	Eksistensi	Capaian
BIDANG Pelayanan	R1 = Mentor Role	12	11	91,67%
	R2 = Facilitator Role	41	36	87,80%
	R3 = Monitor Role	14	14	100%
	R4 = Co-ordinator Role	41	35	85,36%
	R5 = Director Role	31	24	77,41%
	R6 = Producer Role	17	14	82,35%
	R7 = Broker Role	17	12	70,58%
	R8 = Innovator Role	15	13	86,67%
	<b>TOTAL</b>	<b>188</b>	<b>159</b>	<b>84,57%</b>
BIDANG Keperawatan	Peran Kepemimpinan	Jumlah	Eksistensi	Capaian
	R1 = Mentor Role	6	5	83,33%
	R2 = Facilitator Role	48	40	83,33%
	R3 = Monitor Role	21	20	95,23%
	R4 = Co-ordinator Role	55	52	94,54%
	R5 = Director Role	37	34	91,89%
	R6 = Producer Role	46	38	82,60%
	R7 = Broker Role	14	13	92,85%
	R8 = Innovator Role	16	13	81,25%
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>215</b>	<b>88,47%</b>	
BIDANG Pengembangan dan	Peran Kepemimpinan	Jumlah	Eksistensi	Capaian
	R1 = Mentor Role	33	18	54,54%

Pengaduan	R2 = Facilitator Role	50	26	52%
	R3 = Monitor Role	11	9	81,81%
	R4 = Co-ordinator Role	38	26	68,42%
	R5 = Director Role	29	18	62,06%
	R6 = Producer Role	14	9	64,28%
	R7 = Broker Role	7	5	71,42%
	R8 = Innovator	7	5	71,42%
	<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>116</b>	<b>61,37%</b>
BAGIAN Usaha	Peran Kepemimpinan	Jumlah	Eksistensi	Capaian
	R1 = Mentor Role	28	25	89,28%
	R2 = Facilitator Role	65	56	86,15%
	R3 = Monitor Role	26	21	80,76%
	R4 = Co-ordinator Role	69	51	73,91%
	R5 = Director Role	40	22	55%
	R6 = Producer Role	79	65	82,27%
	R7 = Broker Role	24	21	87,5%
	R8 = Innovator	19	17	89,47%
	<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>278</b>	<b>79,42%</b>
<b>Capaian Role Keseluruhan</b>		<b>970</b>	<b>768</b>	<b>79,17%</b>

Sumber : Diolah dari Data Primer Pemetaan Peran Kepemimpinan

Berdasarkan tabel 5.17, dapat dijelaskan bahwa efektifitas dalam menjalankan peran kepemimpinan sebagai kunci kompetensi seorang pemimpin, belum dilaksanakan sepenuhnya atau belum mencapai 100% oleh masing-masing pemangku jabatan pada bidang/seksi dan bagian/sub bagian yang terkait. Dari 3 Bidang dan 1 Bagian, tingkat efektifitas yang dilaksanakan oleh

Bidang Pelayanan tercapai 84,57% dengan capaian terendah yaitu terletak pada *broker role*, Bidang Keperawatan tercapai 88,47% terletak pada *innovator role*, Bidang Pengembangan dan Pengaduan tercapai 61,37% terletak pada *facilitator role*, Bagian Tata Usaha tercapai 79,42% terletak pada *director role* dan tingkat efektifitas pelaksanaan role keseluruhan organisasi mencapai 79,17%.

Tabel 11 Hasil Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat RSUD dr. R. Soedarsono

No	Variabel yang dinilai sesuai Persepsi Responden	Jawaban					JML	NILAI	IKM (%)
		0	1	2	4	5			
1	Kemudahan Prosedur Pelayanan	0	3	20	75	2	100	353	70.60
2	Kesesuaian Persyaratan Pelayanan dengan Jenis Pelayanan	2	0	9	89	0	100	374	74.80
3	Kejelasan dan Kepastian Petugas yang Melayani	0	0	21	79	0	100	358	71.60
4	Kedisiplinan Petugas dalam memberikan pelayanan	1	1	21	75	2	100	353	70.60
5	Tanggung Jawab Petugas dalam memberikan pelayanan	0	0	6	93	1	100	389	77.80
6	Kemampuan Petugas dalam memberikan pelayanan	4	0	6	89	1	100	373	74.60

No	Variabel yang dinilai sesuai Persepsi Responden	Jawaban					JML	NILAI	IKM (%)
		0	1	2	4	5			
7	Kecepatan dalam memberikan Pelayanan	1	4	25	70	0	100	334	66.80
8	Kemajuan Kesembuhan setelah berobat	4	0	13	82	1	100	359	71.80
9	Kualitas Pelayanan Dokter	0	0	8	91	1	100	385	77.00
10	Dokter Memberikan Penjelasan tentang penyakit / pengobatan	4	4	9	79	4	100	358	71.60
11	Kesopanan Dokter selama melayani	0	0	4	96	0	100	392	78.40
12	Keadilan Untuk Mendapatkan Pelayanan	5	2	7	85	1	100	361	72.20
13	Kewajaran Biaya Untuk Mendapatkan Pelayanan	14	0	3	83	0	100	338	67.60
14	Kesesuaian Biaya Antara Biaya Yang di Bayarkan dengan Biaya (Tarif) yang di Tetapkan	13	0	9	77	1	100	331	66.20
15	Ketepatan Pelaksanaan terhadap jadwal waktu pelayanan	0	2	30	62	6	100	340	68.00
16	Keramahan Petugas dalam memberikan pelayanan	1	1	9	88	1	100	376	75.20
17	Kenyamanan Pelayanan di ruang pemeriksaan	0	3	13	84	0	100	365	73.00
18	Kenyamanan Ruang Tunggu	0	5	27	68	0	100	331	66.20
19	Keamanan Lingkungan	2	0	3	95	0	100	386	77.20
20	Ketanggapan perawat terhadap pasien	10	0	17	72	1	100	327	65.40
21	Kualitas pelayanan perawatan	1	4	10	85	0	100	364	72.80
22	Penyuluhan oleh perawat	4	40	15	40	1	100	235	47.00
23	Kesopanan perawat dalam memberikan asuhan keperawatan	1	0	7	92	0	100	382	76.40
24	Respon terhadap tenaga keperawatan selama menerima pelayanan	8	6	10	75	1	100	331	66.20
<b>Nilai IKM Agregrat</b>		75	75	302	1924	24	2400	8495	70.79

Sumber : Diolah dari Data Primer Kuesioner Indeks Kepuasan Masyarakat

Indeks Kepuasan Pasien mencapai 70,79% yang secara keseluruhan dinyatakan baik atau puas, namun ada beberapa variabel yang dinilai rendah dari hasil Indeks Kepuasan Masyarakat agregat yaitu kecepatan dalam memberikan pelayanan, kewajaran biaya untk mendapatkan pelayanan, kesesuaian biaya antara biaya

yang dibayarkan dengan biaya (tarif) yang ditetapkan, ketepatan pelaksanaan jadwal waktu pelayanan, kenyamanan ruang tunggu, ketaggapan perawat terhadap pasien, penyuluhan perawat dan respon terhadap tenaga keperawatan selama menerima pelayanan.

Tabel 12 Hasil Pengukuran Indeks Kepuasan Karyawan RSUD dr. R. Soedarsono

No	Variabel yang dinilai sesuai Persepsi Responden	Jml. Responden/Skor						NILAI	IKK (%)
		0	1	2	4	5	JML		
1	Kenyamanan Ruang Kerja	1	3	27	18	2	51	139	54.51
2	Akses Informasi (Kebijakan, Keuangan, dan Kesejahteraan)	0	10	23	16	2	51	130	50.98
3	Arahan Kebijakan direktur untuk akses dan mutu	1	7	27	14	2	51	127	49.80
4	Kesempatan pengembangan karir	0	7	27	12	5	51	134	52.55
5	ketersediaan Peralatan kerja (Peralatan Medik)	12	4	12	20	3	51	123	48.24
6	ketersediaan Peralatan kerja (Kebidanan / Keperawatan)	17	0	9	21	4	51	122	47.84
7	ketersediaan Peralatan kerja (Lab/rad/elektro)	15	0	12	21	3	51	123	48.24
8	ketersediaan Peralatan kerja kantor / computer	7	3	16	23	2	51	137	53.73
9	Ketersediaan alat pelindung diri	4	6	23	15	3	51	127	49.80
10	Iklm Kerja dan Hubungan Kerja Antar Pimpinan	0	7	16	27	1	51	152	59.61
11	Kerjasama Antara staf medik, dengan staf keperawatan	5	2	13	29	2	51	154	60.39
12	Tingkat Kepatuhan Protap/SOP Tenaga Medis	11	1	10	27	2	51	139	54.51
13	Tingkat Kepatuhan Protap/SOP Tenaga Perawat/Bidan	13	1	7	29	1	51	136	53.33
14	Tingkat Kepatuhan Protap/SOP Nakes Lain	11	2	13	21	4	51	132	51.76
15	Kualitas Supervisi Pelayanan Oleh Pejabat Struktural	2	5	22	21	1	51	138	54.12
16	Akses Karyawan untuk Menghubungi, konsul, bertemu dengan Direktur	1	4	15	27	4	51	162	63.53
17	Akses Karyawan untuk Menghubungi, konsul, bertemu dengan Pejabat Struktural	4	2	11	31	3	51	163	63.92
18	Akses Karyawan untuk Menghubungi, konsul, bertemu dengan Pimpinan Instalasi Pelayanan	5	1	6	32	7	51	176	69.02
19	Akses Karyawan untuk Menghubungi, konsul, bertemu dengan Kepala	6	0	5	37	3	51	173	67.84

No	Variabel yang dinilai sesuai Persepsi Responden	Jml. Responden/Skor						NILAI	IKK (%)
		0	1	2	4	5	JML		
	Poliklinik/Kepala Ruangan								
20	Akses Karyawan untuk Menghubungi, konsul, bertemu dengan Dokter (DPJP) yang merawat pasien	8	2	9	27	5	51	153	60.00
21	Pembagian Jasa Pelayanan	7	15	16	12	1	51	100	39.22
22	Pembinaan Keagamaan	3	16	17	14	1	51	111	43.53
23	Sosialisasi/Desiminasi Peraturan Baru/Kebijakan yang harus diketahui oleh seluruh karyawan	2	13	25	10	1	51	108	42.35
24	Acara Bersama Keluarga Karyawan ( <i>Family Gathering</i> )	2	22	18	8	1	51	95	37.25
	<b>IKK AGREGAT</b>	137	133	379	512	63	1224	3254	53.17

Sumber: Diolah dari Data Primer Kuesioner Indeks Kepuasan Masyarakat

Indeks Kepuasan Karyawan mencapai 53,17% yang secara keseluruhan dinyatakan tidak puas dengan variabel terendah yaitu akses informasi (kebijakan, keuangan, dan kesejahteraan), kesempatan pengembangan karir, ketersediaan peralatan kerja (peralatan medik), ketersediaan Peralatan kerja (Kebidanan / Keperawatan), ketersediaan Peralatan kerja (Lab/rad/elektro), Ketersediaan alat pelindung diri, Pembagian Jasa Pelayanan, Pembinaan Keagamaan, Sosialisasi/Desiminasi Peraturan Baru/Kebijakan yang harus diketahui oleh seluruh karyawan, dan Acara Bersama Keluarga Karyawan (*Family Gathering*).

## PEMBAHASAN

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 90, batas usia pensiun PNS 58 (lima puluh delapan) tahun bagi Pejabat Administrasi. Pasal 13, Pasal 14, dan Pasal 19 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menentukan bahwa Jabatan Administrasi terdiri atas: a) Jabatan Administrator; b) Jabatan Pengawas; dan c) Jabatan Pelaksana. Dalam Pasal 131 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara jabatan

Eselon III setara dengan Jabatan Administrator; jabatan Eselon IV setara dengan Jabatan Pengawas.

Dengan demikian identitas responden yang mendekati batas usia pensiun ada 11 orang yaitu 4 orang dari pejabat Eselon III dan 7 orang lainnya dari pejabat Eselon IV dan 2 orang lainnya masih jauh dari batas usia pensiun.

Berdasarkan lama bekerja di bidangnya, responden dalam penelitian ini dapat didiskripsikan bahwa responden pada Eselon III yang bekerja selama 1-5 tahun sebanyak 4 orang atau 100%, pada Eselon IV sebanyak 7 orang atau 77,8%, yang bekerja selama 7 tahun sebanyak 2 orang 22,2% terdapat pada pejabat Eselon IV. Artinya, pejabat struktural pada tingkat Eselon IV yang terdiri dari hanya 2 orang kemungkinan yang lebih berpengalaman di bidangnya.

Komitmen Afektif pada Eselon IV dan Eselon III sama-sama termasuk dalam kategori cukup tinggi, komitmen berkelanjutan rendah dan komitmen normatif untuk Eselon III dalam kategori rendah untuk Eselon IV dalam kategori cukup tinggi. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada tingkat Eselon III termasuk dalam kategori rendah, pada tingkat Eselon IV termasuk

dalam kategori cukup tinggi dimana ini berarti kesediaan pejabat struktural untuk tetap bertahan dalam organisasi hanya terdapat pada pejabat Eselon IV karena tingkat kepatuhan terhadap aturan-aturan organisasi lebih tinggi.

Komitmen Bidang Pelayanan, Bidang Keperawatan, Bidang Pengembangan dan Pengaduan, Bagian Tata Usaha memiliki komitmen afektif dengan kategori cukup tinggi, komitmen berkelanjutan yang rendah dan komitmen normatif yang cukup tinggi. Dengan demikian hasil akumulasi keseluruhan kesediaan untuk bertahan di organisasi hanya dirasakan oleh bidang pelayanan dengan kategori yang cukup tinggi karena ada kemungkinan beberapa tugas pokok dan fungsi yang harusnya dilaksanakan oleh bidang/bagian tertentu dilaksanakan oleh bidang pelayanan sehingga bidang pelayanan merasa bertanggung jawab dan memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi.

Kinerja manajerial dilihat dari peran dan aktifitas yang dilaksanakan oleh pejabat struktural serta dilihat dari hasil pengukuran indeks kepuasan masyarakat dan indeks kepuasan karyawan. Aktivitas yang dilaksanakan pejabat struktural berdasarkan tugas pokok dan fungsi pada Eselon III mencapai 79,05% yang kemungkinan disebabkan oleh komitmen untuk bertahan memang didasari keinginannya sendiri, bukan karena tidak adanya pilihan kerja di tempat lain maupun rasa tanggung jawab terhadap organisasi, melainkan kedekatan antar rekan kerja yang kemudian menciptakan keterikatan emosional karena setuju dan mempercayai misi, tujuan dan nilai-nilai organisasi yang dijalankan. Sehingga, pejabat struktural Eselon III lebih mementingkan pekerjaan diluar daripada pekerjaan yang di emban sekarang karena kemungkinan memiliki pekerjaan lain diluar organisasi yang disebabkan oleh komitmen berkelanjutan yang rendah.

Pada Eselon IV dengan komitmen yang memiliki penghayatan yang positif terhadap organisasi dan dapat dengan

mudah menerima aturan dan kebijakan organisasi. Bagi responden fasilitas dan kesejahteraan bukan alasan utama mereka bekerja di RSUD dr. R. Soedarsono. Eselon IV juga merasakan adanya suatu kewajiban dan tugas untuk bertahan dalam organisasi dan memiliki kecenderungan untuk mematuhi peraturan yang ada, akan merasa bersalah bila melanggar aturan karena tidak ingin memberikan dampak yang buruk bagi organisasi. Menurut penelitian terdahulu, profil ini merupakan profil komitmen organisasi yang ideal bagi organisasi. Namun, pencapaian efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi hanya sebesar 79,77%. Ketidaksinkronan ini kemungkinan bisa terjadi karena pengisian kuesioner untuk mengukur komitmen tidak sesuai dengan apa yang dirasakan sebenarnya.

Pada tingkat akumulasi per bidang dan bagian, Bidang Pelayanan memiliki komitmen terhadap organisasi yang cukup tinggi dengan tingkat efektifitas yang dihasilkan mencapai 86,73% sedangkan Bidang Keperawatan, Bidang Pengembangan dan Pengaduan serta Bagian Tata Usaha memiliki komitmen yang rendah dengan pencapaian tingkat efektifitas masing-masing sebesar 88,09%, 60,67%, 78,67%. Komitmen untuk kesediaan bertahan pada organisasi hanya dirasakan oleh bidang pelayanan karena bidang pelayanan merasa bertanggung jawab dan beberapa tugas pokok dan fungsi yang harusnya dilaksanakan oleh bidang/bagian tertentu dilaksanakan oleh bidang pelayanan serta tingkat efektifitasnya lebih tinggi dari bidang/bagian lain meskipun belum mencapai 100% sedangkan komitmen dari 2 bidang 1 bagian lainnya memiliki komitmen yang rendah, tetapi hasil akumulasi keseluruhan unsur pejabat menunjukkan komitmen yang rendah terhadap organisasi dan tingkat keseluruhan organisasi yang dicapai sebesar 79,48%, dilihat dari aktifitas berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang seharusnya dikerjakan oleh bidang/bagian

tersebut dilakukan oleh bidang/bagian lain sehingga tingkat efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi belum mencapai 100% serta bidang/bagian tersebut belum melaksanakan tugas pokok dan fungsi masing-masing yang seharusnya dilaksanakan oleh bidang/bagian itu sendiri.

Aktivitas yang dilaksanakan berdasarkan tugas pokok dan fungsi tersebut di petakan kedalam 8 *leadership role* yaitu *mentor role, facilitator role, monitor role, coordinator role, director role, producer role, broker role, innovator role* (Quinn's, 1996) untuk mengetahui seberapa efektif kah seorang pejabat struktural pada tingkat Eselon III dan Eselon IV melaksanakan perannya sebagai seorang pemimpin. Pada Eselon III tingkat efektifitas pelaksanaan *leadership role* mencapai 76,84%, pada Eselon IV mencapai 80,76%. Dimana pejabat struktural Eselon III dan Eselon IV belum sepenuhnya melakukan tugas pokok dan fungsi serta peran sebagai seorang pemimpin yang berkompeten, sedangkan kemampuan yang dibutuhkan seorang pemimpin adalah menggerakkan sumber daya organisasi terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang sangat menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Begitupun juga dengan bidang pelayanan mencapai 84,57%, Bidang Keperawatan mencapai 88,47%, Bidang Pengembangan dan Pengaduan mencapai 61,37%, Bidang Tata Usaha mencapai 79,42%. Maka, tujuan yang telah ditetapkan sebagai hasil kinerja kepemimpinan yang di ukur dari outcome oleh organisasi belum dapat tercapai secara maksimal. Tujuan yang ditetapkan oleh organisasi adalah dapat dilihat dari Indeks Kepuasan Masyarakat yang mencapai 70,79%, Indek Kepuasan Karyawan mencapai 53,17%. Masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit namun karyawan merasa sebaliknya, ini bisa terjadi kemungkinan masyarakat tidak

memiliki pilihan lain selain RSUD Dr. R. Soedarsono yang merupakan akses terdekat untuk menerima pelayanan kesehatan yang lebih komprehensif.

## SIMPULAN

Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk menganalisis aspek komitmen kepemimpinan terhadap tingkat efektifitas organisasi dan menganalisis aspek kinerja kepemimpinan pejabat struktural. Maka kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif pada Eselon III dan Eselon IV memiliki tingkatan yang berbeda. Pada Eselon III menunjukkan bahwa komitmen untuk tetap bertahan di organisasi ada kemungkinan bukan karena tidak adanya pekerjaan di tempat lain maupun rasa tanggung jawab terhadap organisasi melainkan faktor lain Namun, pada Eselon IV menunjukkan komitmen yang ideal bagi organisasi karena bekerja dengan tulus tanpa memperhitungkan keuntungan atau kerugian dalam bertahan dalam organisasi dan lebih mentaati aturan-aturan yang ada di organisasi.
2. Komitmen dari 3 bidang 1 bagian, dapat disimpulkan bahwa kesediaan untuk bertahan dalam organisasi hanya dirasakan oleh Bidang Pelayanan, sedangkan 2 bidang 1 bagian lainnya dalam kategori yang rendah. Bidang Pelayanan merasa bertanggung jawab dan memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi ada kemungkinan disebabkan karena beberapa tugas pokok dan fungsi yang harusnya dilaksanakan oleh bidang/bagian tertentu dilaksanakan bidang pelayanan.
3. Komitmen secara keseluruhan pejabat struktural di RSUD dr. R. Soedarsono terhadap organisasi berada pada kategori yang rendah.
4. Kinerja pejabat struktural masih belum mencapai 100% karena peran dan aktivitasnya menurut tugas pokok dan

fungsi yang di emban, belum sepenuhnya dilaksanakan. Kemungkinan dikarenakan pejabat struktural kurang memahami tugas pokok dan fungsi di emban masing-masing. Sehingga, tugas pokok dan fungsi yang seharusnya dilaksanakan oleh suatu bidang/bagian, dilaksanakan oleh bidang/bagian lain. Hasil Kinerja pejabat struktural juga bisa dilihat dari pencapaian indeks kepuasan masyarakat yang didapati sebesar 70,79% dan indeks kepuasan karyawan sebesar 53,17%.

Tingkat efektifitas per eselon organisasi belum mencapai 100%, ada kemungkinan karena tidak adanya komitmen untuk bersama-sama mencapai tujuan bersama serta tugas pokok dan fungsi yang harus dilaksanakan oleh bidang/bagian tersebut dilakukan oleh bidang/bagian lain.

## SARAN

1. Bagi RSUD dr. R. Soedarsono
  - a. Meningkatkan fasilitas untuk menumbuhkan komitmen serta kelangsungan organisasi yaitu diantaranya akses untuk memperoleh informasi mengenai kebijakan, keuangan dan kesejahteraan, arahan kebijakan direktur untuk akses dan mutu, kesempatan pengembangan karir, ketersediaan peralatan kerja, ketersediaan alat pelindung diri, pembagian jasa pelayanan, pembinaan keagamaan, sosialisasi mengenai peraturan baru/kebijakan, acara bersama keluarga (*Family Gathering*).
  - b. Memahami tugas pokok dan fungsi yang di emban masing-masing pejabat struktural sesuai dengan Peraturan Walikota Nomor 73 Tahun 2011 Tentang Tugas Pokok Dan Fungsi Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono agar tidak terjadi gap antara bidang/bagian yang satu dengan yang lain.
  - c. Memahami peran sebagai pemimpin yang berkompeten dalam

menggerakkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Bagi Peneliti lain, bisa menggunakan penelitian yang sejenis namun secara mendalam dengan melakukan uji statistik hubungan atau pengaruh dari beberapa variabel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim*. Mitra Wacana Medika. Jakarta.
- Arifin, Syamsul. 2012. *Leadership Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Mitra Wacana Medika. Jakarta.
- Borkowski, Nancy. 2011. *Manajemen Pelayanan Kesehatan: Perilaku Organisasi*. Edisi 2. Buku Kedokteran EGC. Jakarta.
- Denison, Daniel R.1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. NY. John Willey & Sons.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*. Edisi Pertama. Mitra Wacana Media. Jakarta
- G. Northouse, Peter. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. Cetakan I. PT Indeks. Jakarta.
- Kasmir, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Edisi Kesatu. Cetakan Kesatu. Grafindo Persada. Jakarta.
- Kaswan, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi. Teori Penelitian dan Praktik*. Salemba Empat. Jakarta.
- L. Hughes, Robert C. dkk. 2015. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Edisi 7. Salemba Humanika. Jakarta

- Meyer, J.F., Natalie, J.Allen., & Catherine A.Smith, 1993. Commitment to Organization and Occupation Extension and Test of Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* Vol 78, No. 4, pp. 538 – 551.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Muninjaya, A. A. Gde. 2004. *Manajemen Kesehatan*. Edisi 2. Buku Kedokteran EGC. Jakarta.
- Nawawi, Ismail. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Edisi Pertama. Kencana Prenadamedia Group. Jakarta.
- Parinding, Roberto, 2015. Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Ketapang. *Tesis*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Narotama Surabaya.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomer 29 Tahun 2014 *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. 21 April 2014. Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomer 80. Jakarta.
- Peraturan Walikota Nomor 73 Tahun 2011 *Tugas Pokok Dan Fungsi Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedarsono*. 28 Desember 2011. Berita Daerah Kota Pasuruan Tahun 2011 Nomor 68. Pasuruan.
- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Konsep, Struktur, Proses*. Penerbit Arcan. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, aplikasi*, Prenhallind. Jakarta.
- Sandjaya, Ovie Prischilia. 2016. *Kajian Manajemen Bidang Keperawatan RSUD dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan*. Surabaya.
- Sembiring, Masana. 2012. *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Cetakan Pertama. Fokusmedia. Bandung.
- Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Cetakan Ke-19. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Cetakan Ke-17. Alfabeta. Bandung.
- Tjiharjadi, Semuil. 2012. *To Be A Great Effective Leader*. Edisi Kesatu. Andi. Yogyakarta.
- Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 *Rumah Sakit*. 28 Oktober 2009. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 153. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 *Tentang Aparatur Sipil Negara*.