

ANALISIS KEPUASAN KERJA PERAWAT BERDASARKAN IKLIM ORGANISASI

(The Analysis of Job Satisfaction Nurse Based on Organizational Climate)

Nursalam *, Yety Elina*, Erna Dwi Wahyuni*

*Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Kampus C Mulyorejo Surabaya

Telp/Fax: (031) 5913257

E-mail: nursalam_psik@yahoo.com

ABSTRACT

Introduction: Organizational climate is a perception of the organization's members about their organization and it will be able to influence their attitude. Conducive organizational climate is important to improve job satisfaction. Nurse's job satisfaction is needed to increase quality of health service care. The purpose of the study is to analyze the correlation between organizational climate and job satisfaction of nurse. **Method:** This study was a quantitative research that used a descriptive method with cross sectional survey design. The population was all nurses in IRNA Bedah of RSUD Kabupaten Sampang that consists of 15 people. The sample were 11 people recruited by using purposive sampling. The data was collected by using organizational climate questionnaire and job satisfaction questionnaire, interval scale was used with Likert scoring. The statistic analysis used Spearman's rho and content analysis. **Result:** The result of the statistic test shows that organizational climate had $p = 0.003$ which reveals that there was a correlation between organizational climate and job satisfaction of nurse in IRNA Bedah of RSUD Kabupaten Sampang, with $r^2 = 0.799$ (within a range 0.60–0.799). It means that both variable had a strong positive correlation. **Discussion:** In conclusion, there was a positive correlation between organizational climate and job satisfaction with strong correlation. The writer suggests the next researchers to study dimension of organizational climate from Pines (1982), and factors to influence job satisfaction from McClelland (1962) so that they will be able to compare the correlation between organizational climate and job satisfaction by using another theory.

Keywords: organizational climate, job satisfaction

PENDAHULUAN

Era globalisasi mendorong semua aspek kehidupan semakin unggul, termasuk di dalamnya aspek kesehatan. Begitu pula rumah sakit yang merupakan salah satu fasilitas pelayanan kesehatan. Rumah sakit sebagai organisasi yang menyediakan pelayanan kesehatan memiliki karakteristik organisasi yang tidak sama dengan organisasi lainnya. Adanya perbedaan karakteristik organisasi tersebut menyebabkan iklim kerja yang ada di rumah sakit berbeda dengan organisasi lainnya, terutama pada perawat yang merupakan mayoritas tenaga kerja di sebuah rumah sakit (Djojodibroto, 1997 dalam Utami, 2009). Faktor manajemen keperawatan mempunyai andil signifikan dalam peningkatan mutu pelayanan kesehatan termasuk di dalamnya

yaitu iklim organisasi. Iklim organisasi akan berpengaruh langsung terhadap keberadaan karyawan dalam organisasi karena menyangkut aktivitas kerja karyawan. Jika iklim organisasi sesuai, menyenangkan, dan kondusif bagi karyawan maka karyawan bergairah dalam melakukan aktivitas kerjanya sehingga prestasi kerja karyawan akan meningkat (Laily, 2008). Kepuasan kerja menggambarkan keadaan emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan (Fathoni, 2006). Kepuasan kerja bagi perawat merupakan hal yang sangat penting karena menyangkut masalah hasil kerja perawat yang merupakan salah satu langkah dalam meningkatkan mutu pelayanan keperawatan kepada pasien (Utami, 2009). Oleh karena itu, iklim kerja yang kondusif diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat sehingga akan memunculkan perbaikan kerja perawat itu

sendiri yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas dari pelayanan kesehatan rumah sakit (Utami, 2009). Namun lain halnya dengan iklim organisasi yang ada di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang pada tanggal 28 April 2010. Dalam organisasi tersebut belum menerapkan supervisi keperawatan, kepala ruangan dipegang oleh seorang dokter, tidak terdapat audit keperawatan, belum ada sistem pemberian imbalan atas prestasi kerja, serta belum terdapat sistem yang mendukung pengembangan riset keperawatan. Keadaan iklim organisasi yang kurang mendukung terhadap kepuasan kerja perawat tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang, apakah terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja perawat.

IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang memiliki tenaga perawat sebanyak 15 orang dengan lulusan pendidikan S1 sebanyak 2 orang, D3 sebanyak 13 orang, dan SPK sebanyak 1 orang. BOR pasien tahun 2007–2009 berturut-turut yaitu 56,1%; 62,8%; 68,2% walaupun mengalami peningkatan, namun tetap di bawah standar nasional (standar nasional: 75–85%), AvLOS tahun 2007–2009 berturut-turut yaitu 2,9 hari; 3,1 hari; 3,3 hari sedangkan standar nasional: 7–10 hari). Ruang ini menerapkan metode MAKP tim. Hasil survei awal yang dilakukan tanggal 28 April 2010 kepada 11 orang perawat di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang, didapatkan sebesar 54,5% perawat menyatakan bahwa strategi komunikasi antarstaf hanya pada rapat rutin. Sebesar 63,6% perawat berpendapat bahwa tidak terdapat sistem penilaian kinerja perawat (supervisi keperawatan), audit keperawatan belum terlaksana. Sebanyak 63,6% perawat menyatakan organisasi belum mempunyai mekanisme pengembangan karir (promosi jabatan) yang jelas dan adil. Aturan dan kebijakan yang diterapkan di tempat kerja, sebesar 27,3% menyatakan belum jelas dan adil. Sebesar 36,4% perawat menyatakan bahwa penerapan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kurang tegas. Sebanyak 81,8% menyatakan bahwa belum terdapat sistem pemberian penghargaan/imbalan oleh organisasi terhadap prestasi kerja perawat. Perawat

merasa bosan dengan pekerjaan yang bersifat rutinitas dan kurang tantangan, sebesar 27,3% yang menyatakan demikian. Tidak terdapat sistem yang mendukung pengembangan riset keperawatan (penelitian), sebanyak 63,6% perawat menyatakan hal tersebut. Organisasi mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan perawat dengan mengikutsertakan perawat dalam pelatihan dan seminar secara rutin, hanya 27,3% perawat yang mendukung pernyataan tersebut. Perawat merasa ada konflik dalam organisasi yang dapat memengaruhi semangat kerja, pernyataan ini didukung oleh 54,5% perawat. Sebesar 36,4% perawat menyatakan organisasi memberi kesempatan untuk mencoba ide-ide baru dalam pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, sebesar 63,6% perawat menyatakan bahwa organisasi belum memenuhi kebutuhan perawat dalam bekerja, serta berdasarkan hasil wawancara terhadap empat orang perawat yang bertugas di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang menyatakan ketidakpuasannya terhadap sistem *reward* dan struktural organisasi. Adanya faktor-faktor pemicu ketidakpuasan kerja perawat tersebut dapat menyebabkan penurunan semangat kerja, menimbulkan rasa bosan, stres, frustrasi kerja serta berbagai akibat negatif lainnya, sehingga akan berdampak pada penurunan produktivitas organisasi dan keterhambatan organisasi dalam mencapai tujuan. Iklim organisasi yang kurang kondusif, misal kurangnya etos kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, efisiensi kerja, keterlibatan kerja dapat menyebabkan terjadinya stres kerja dan frustrasi kerja (Fathoni, 2006). Oleh karena itu, organisasi diharapkan dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif sehingga dapat membuat para karyawan menjadi bersemangat dan bekerja lebih efisien (Laily, 2008).

Hasil penelitian terdahulu di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Utami (2009) melakukan penelitian di Ruang Rawat Inap RS PKU Muhammadiyah Karanganyar, menyebutkan bahwa sebanyak 62,2% mempersepsikan iklim organisasi baik, dan 37,8% mempersepsikan iklim organisasi sedang. Dimensi iklim organisasi yang dipersepsikan paling baik adalah tekanan pada prestasi, hal ini berarti perawat mempunyai motivasi

yang tinggi untuk berprestasi. Sedangkan yang menempati urutan paling rendah adalah dimensi sentralisasi keputusan. Sebanyak 70,3% perawat mempunyai kepuasan kerja sedang, sebanyak 24,3% mempunyai kepuasan kerja tinggi terhadap teman sekerja, serta 5,4% mempunyai kepuasan kerja rendah terhadap kompensasi. Penelitian lain dilakukan oleh Hamdie (2007) di RSUD H. Boejasin Kabupaten Tanah Laut Kalimantan Selatan menyebutkan iklim organisasi dapat memprediksikan kepuasan kerja sebesar 16% dengan hubungan kategori sedang, dimensi yang signifikan terhadap kepuasan kerja bagi profesi perawat adalah kepemimpinan, tanggung jawab, dan imbalan. Pada penelitian kali ini, peneliti ingin menguatkan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja perawat. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu peneliti menggunakan modifikasi indikator enam dimensi iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer (1968) dalam Prasetyo (2003) sebagai penilaian, sedangkan untuk penilaian tingkat kepuasan kerja perawat, peneliti menggunakan teori hirarki kebutuhan Maslow (1954) dalam Nursalam (2008) yang dimodifikasi dengan teori dua faktor Herzberg (1959) dalam Ivancevich (2006).

Kepuasan kerja perawat secara langsung maupun tidak langsung dapat berdampak pada peningkatan kinerja perawat. Herzberg dalam Strauss dan Sayles (1986) menyatakan bahwa adanya penyebab-penyebab kepuasan menyebabkan produktivitas yang lebih tinggi. Penyebab-penyebab ketidakpuasan, misal pemberian upah yang tidak adil, kondisi kerja yang kurang mendukung, kurangnya objektivitas pengawas, hubungan interpersonal yang buruk, tidak ada kesempatan promosi, serta tidak diberi kewenangan dalam pekerjaan dapat mengakibatkan produksi yang lebih rendah. Apabila dalam bekerja perawat diberi kewenangan dalam pengambilan keputusan, teman sekerja yang mudah diajak berkoordinasi, perhatian dari pimpinan dengan memberi penghargaan atas keberhasilannya, tantangan dan risiko yang dibebankan berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi serta kejelasan organisasi dalam kebijakan dan

tanggung jawab yang diterapkan akan membuat perawat merasakan kepuasan dalam bekerja (Laily, 2008). Di mana perawat yang merasa puas akan memberikan asuhan keperawatan dengan sebaik-baiknya dikarenakan perawat merasa harapannya telah terpenuhi (Utami, 2009). Oleh sebab itu perlu dianalisis adanya hubungan iklim organisasi dengan kepuasan kerja perawat di Ruang IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang agar pihak manajemen dapat menentukan strategi solusi yang tepat dalam menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan sesuai dengan tujuan rumah sakit serta tujuan para perawat di Ruang IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang melalui upaya keterbukaan, demokrasi dalam organisasi, saling menghargai serta gaya kepemimpinan yang berpihak pada perawat.

BAHAN DAN METODE

Rancangan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *cross sectional*. Populasi pada penelitian ini adalah semua tenaga perawat di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang sebanyak 15 orang perawat. penelitian ini menggunakan sampel tenaga perawat IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang sebanyak 11 orang yang memenuhi kriteria inklusi sebagai berikut Perawat yang berdinis saat penelitian dilakukan, Perawat yang bersedia untuk diteliti, dan Perawat dengan masa kerja lebih dari satu tahun.

Variabel dependen penelitian ini adalah kepuasan kerja perawat, sedangkan variabel independen adalah iklim organisasi. Kuesioner terstruktur digunakan sebagai instrumen dalam penelitian ini, di mana peneliti memodifikasi sumber yang sudah ada untuk dimensi iklim organisasi dari Litwin dan Stringer (1968) dalam Prasetyo (2003). Kepuasan kerja menggunakan modifikasi aplikasi antara teori hirarki kebutuhan Maslow (1954) dalam Nursalam (2008) dengan teori dua faktor Herzberg (1959) dalam Ivancevich (2006).

Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan korelasi *Spearman's rho* dengan derajat kemaknaan atau tingkat signifikan $p < 0,01$. Kekuatan hubungan kedua variabel dapat ditentukan dengan melihat dari koefisien korelasinya.

HASIL

Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perawat di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang sebagian besar merasakan iklim organisasi adalah kondusif yaitu sebanyak 9 orang (82%), dari segi dimensi struktur menunjukkan bahwa 8 orang (73%) responden merasakan iklim organisasi kondusif pada dimensi struktur. Tiga orang responden yang menilai iklim organisasi tidak kondusif merasakan hambatan terbesar dimensi struktur berada pada kategori aturan. Sedangkan dari dimensi tanggung jawab 10 orang (91%) responden merasakan iklim organisasi kondusif pada dimensi tanggung jawab. Satu orang responden yang menilai iklim organisasi tidak kondusif merasakan hambatan terbesar dimensi tanggung jawab berada pada kategori aturan. 9 orang (82%) responden merasakan iklim organisasi kondusif pada dimensi imbalan.

Dimensi risiko pada iklim organisasi menunjukkan bahwa 9 orang (82%) responden merasakan iklim organisasi kondusif, pada dimensi toleransi menunjukkan bahwa 9 orang (82%) responden merasakan iklim organisasi kondusif. Hasil dari segi dimensi konflik menunjukkan 9 orang (82%) responden merasakan iklim organisasi kondusif.

Perawat IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang sebagian besar merasakan kepuasan kerja yaitu sebanyak 9 orang (82%). 10 orang (91%) responden merasakan kepuasan kerja pada faktor gaji. 10 orang (91%) responden merasakan kepuasan kerja pada faktor kondisi kerja. 7 orang (64%) responden merasakan kepuasan kerja pada faktor pengawasan. 7 orang (64%) responden merasakan kepuasan kerja pada faktor pengawasan. 8 orang (73%) responden merasakan kepuasan kerja pada faktor promosi.

Hasil Hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa 9 orang (82%) menyatakan iklim organisasi kondusif dan memiliki kepuasan kerja, serta tidak ada responden yang menilai iklim organisasi kondusif tapi tidak memiliki kepuasan kerja. Sedangkan responden yang menilai iklim organisasi tidak kondusif dan merasakan ketidakpuasan kerja yaitu sebanyak 2 orang (18%), serta tidak ada responden yang

menilai iklim organisasi tidak kondusif tapi memiliki kepuasan kerja.

Hasil uji statistik dengan menggunakan uji korelasi *Spearman's rho* didapatkan koefisien korelasi 0,799 (berada dalam rentang 0,60 sampai 0,799) yang berarti bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang kuat. Nilai $p = 0,003 (\leq 0,01)$ hal ini menunjukkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak yang membuktikan bahwa ada hubungan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang.

PEMBAHASAN

Dimensi iklim organisasi yang dirasakan paling kondusif berada pada dimensi tanggung jawab yang ditunjukkan dengan perawat merasa mempunyai kesempatan untuk membuat keputusan sendiri di mana keputusan yang telah dibuat tidak selalu diperiksa kembali dan dapat dipercaya oleh pimpinan, hal ini menunjukkan bahwa perawat IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang mengetahui dengan pasti tugas dan tanggung jawabnya. Dimensi iklim organisasi yang paling tidak kondusif berada pada dimensi struktur di mana ditunjukkan dengan penerapan aturan-aturan organisasi yang dirasakan masih terlalu kaku, aliran tugas dan wewenang di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang belum membantu perawat dalam menyelesaikan tugas, kebijakan yang diambil pemimpin (karu) belum sejalan dengan kepentingan perawat, serta perencanaan dan pengaturan kerja yang belum jelas untuk mencapai standar kerja.

Iklim organisasi menurut Litwin dan Wilson (1978) dalam Timpe (1992) merupakan serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut serta diperlihatkan untuk memengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Oleh karena itu, iklim organisasi yang kondusif diharapkan dapat menciptakan motivasi serta perilaku positif pada setiap anggota organisasi. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima (Hardjito,

1997). Hal ini sesuai dengan kondisi di tempat penelitian di mana perawat mengetahui dengan pasti tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan struktur organisasi merupakan cara organisasi untuk menyusun orang-orang dalam menciptakan sebuah organisasi. Struktur dapat juga diartikan sebagai kepentingan bagaimana orang-orang akan dikelompokkan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Semakin tinggi penstrukturan suatu organisasi maka lingkungan akan terasa semakin kaku, tertutup dan penuh ancaman. Sebaliknya semakin besar otonomi dan kebebasan serta semakin banyak perhatian manajemen terhadap pekerjaan individu, maka akan semakin baik, penuh kepercayaan dan bertanggung jawab atas iklim organisasi (Robbins, 1996). Namun, IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang belum mempunyai struktur formal dalam organisasi. Sehingga belum ada pembagian karyawan secara struktural dan fungsional. Keadaan seperti ini tidak sesuai dengan standar pelayanan keperawatan pada standar 1 tentang falsafah dan tujuan, pada poin 4 menjelaskan bahwa bagan struktur organisasi harus memperlihatkan secara jelas garis komando, tanggung jawab, kewenangan dan hubungan kerja dalam pelayanan keperawatan serta hubungan dengan unit lainnya (Wijono, 2000). Selain itu, kepala ruangan di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang masih dipegang oleh seorang dokter. Hal ini tidak sesuai dengan standar 3 tentang staf dan pimpinan, pada poin 1 menyatakan bahwa pelayanan keperawatan dipimpin oleh seorang perawat yang mempunyai kualifikasi manajer, serta lebih lanjut dijelaskan pada poin 2 bahwa kepala keperawatan mempunyai kewenangan atau bertanggung jawab bagi berfungsinya pelayanan keperawatan (Wijono, 2000). Di mana karyawan harus memahami kebijakan dan bekerja dengan pengetahuan dari prosedur-prosedur pekerjaan khususnya yang menguntungkan mereka. Hal ini merupakan tanggung jawab manajer untuk berperan sebagai guru dan sumber dalam area ini (Rowland dan Rowland, 1999).

Iklim organisasi yang kondusif sangat penting untuk meningkatkan perilaku positif dan motivasi perawat di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang. Motivasi yang tinggi

diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kinerja perawat sehingga dapat meningkatkan kualitas pemberian pelayanan keperawatan.

Faktor kepuasan kerja tertinggi yang dirasakan oleh responden yaitu berada pada faktor gaji, kondisi kerja, dan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan faktor ketidakpuasan kerja tertinggi yaitu berada pada faktor pengawasan.

Kepuasan kerja terhadap faktor gaji ditunjukkan dengan sistem penggajian di tempat kerja yang jelas berdasarkan APBD TK II, kesesuaian gaji dengan tingkat pendidikan, kesesuaian gaji dengan golongan pangkat, serta pemberian insentif tambahan atas prestasi atau kerja ekstra. Hal ini sesuai dengan faktor kepuasan menurut Rowland dan Rowland (1999) bahwa karyawan menginginkan gaji yang adil bila dibandingkan dengan gaji institusi perawatan kesehatan yang bersaing dengan komunitas secara umum. Selanjutnya, Robbins (1996) menguatkan bahwa karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas sehingga kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Pemenuhan gaji akan menimbulkan kepuasan pada individu sebab gaji merupakan kebutuhan fisiologis atau kebutuhan dasar bagi perawat (Maslow, 1954 dalam Sutarto, 1991).

Kepuasan kerja terhadap faktor kondisi kerja ditunjukkan dengan cukup tersedianya peralatan dan perlengkapan yang mendukung pekerjaan, tersedianya fasilitas penunjang (kamar mandi, tempat parkir, kantin, tempat ibadah, dan lain-lain), kondisi ruangan kerja yang baik (ventilasi udara, kebersihan, penerangan dan kebisingan), serta adanya jaminan atas kesehatan/keselamatan kerja. Hal ini sesuai dengan standar pelayanan keperawatan pada standar 4 mengenai fasilitas dan peralatan bahwa fasilitas dan peralatan harus memadai untuk mencapai tujuan pelayanan keperawatan (Wijono, 2000). Kebutuhan keselamatan dan keamanan pada kondisi kerja menurut Maslow (1954) dalam Sutarto (1991) ada yang bersifat material berupa tempat berteduh (gedung), ada yang bersifat semi material seperti kebutuhan

pensiun, jaminan hari tua, asuransi, serta berupa nonmaterial seperti kebutuhan yang berupa rasa aman di tempat kerja, keyakinan tidak akan mendapat imbalan buruk karena pendapat-pendapatnya yang berhubungan dengan tata cara kerja.

Kepuasan kerja terhadap faktor pekerjaan itu sendiri ditunjukkan dengan adanya kebebasan/otonomi melakukan suatu metode sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, kesempatan untuk meningkatkan kemampuan kerja melalui pelatihan atau pendidikan tambahan, serta kesesuaian pekerjaan dengan tingkat pendidikan perawat. Berdasarkan standar pelayanan keperawatan pada standar 6 tentang pengembangan staf dan program pendidikan, dinyatakan bahwa harus ada program pengembangan dan pendidikan berkesinambungan agar setiap keperawatan dapat meningkatkan kemampuan profesional (Wijono, 2000). Banyak orang menginginkan kesempatan untuk menemukan, membangun, menguasai dan menggunakan kemampuan mereka sendiri untuk pengembangan seluas-luasnya pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Begitu pula dengan perawat yang secara khusus memperhatikan kesempatan perkembangan, termasuk pendidikan yang berkelanjutan dan kesempatan untuk tumbuh dalam organisasi (Rowland dan Rowland, 1999). Kebutuhan pemuasan diri misalnya kebutuhan untuk mengembangkan secara maksimal kemampuan, kreativitas, kemahiran, mengembangkan secara penuh segala potensi yang ada pada diri seseorang (Sutarto, 1991). Perawat ingin menjadi seperti yang mereka inginkan untuk mencapai potensi mereka menjadi perawat yang efektif, kreatif, dan memenuhi standar kinerja personal (Swansburg dan Swansburg, 2001).

Faktor ketidakpuasan kerja tertinggi yaitu berada pada faktor pengawasan. Hal ini ditunjukkan dengan tidakobjektifan pengawas dalam melakukan pengawasan, kurang adanya ketegasan pengawas dalam menegakkan disiplin, serta pengawas kurang mampu membuat keputusan. Dalam penelitian ini, responden menyatakan ketidakpuasannya pada faktor pengawas karena di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang belum dilaksanakan

sistem pengawasan terhadap kinerja perawat karena terbatasnya sumber daya manusia yang handal. Apabila pengawasan/supervisi keperawatan tidak dilaksanakan, maka evaluasi dan pengendalian mutu terhadap asuhan keperawatan tidak terlaksana secara optimal. Menurut Nursalam (2008), supervisi berguna untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap para pelaksana kegiatan agar program terlaksana baik. Objektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standar, prosedur kerja, dan kriteria yang jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi (Siagian, 1995). Penilaian dan umpan balik harus dilakukan secara teratur berdasarkan waktu serta harus adil. Manajer harus mencoba metode-metode penilaian yang teliti (Rowland dan Rowland, 1999). Oleh karena itu, sistem penilaian terhadap staf keperawatan harus dilaksanakan dan didokumentasikan berdasarkan pada uraian tugas staf dan dapat mengidentifikasi keunggulan dalam penampilan dan keperluan peningkatan karier sehingga kepuasan kerja pada faktor pengawasan dapat terpenuhi.

Coleman (1982) dalam Muhammad (2005), kepuasan merupakan respons seseorang sebagai pengaruh terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya termasuk respons terhadap komunikasi organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi, dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Berdasarkan data yang didapat dari lapangan, BOR tahun 2007–2009 berturut-turut yaitu 56,1%; 62,8%; 68,2% walaupun mengalami peningkatan namun tetap di bawah standar nasional (standar nasional: 75–85%), AvLOS tahun 2007–2009 berturut-turut yaitu 2,9 hari; 3,1 hari; 3,3 hari sedangkan standar nasional: 7–10 hari), hal ini dapat mengidentifikasi bahwa pelayanan keperawatan di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang kurang optimal. Salah satu faktor penyebabnya yaitu kurangnya kepuasan kerja perawat.

Perbedaan hasil penelitian dengan hasil awal pengambilan data antara lain disebabkan oleh adanya responden baru/berbeda dengan responden pada saat pengambilan data awal. Hal ini dikarenakan adanya perbedaan jam

dinas responden pada saat penelitian. Selain itu, perbedaan hasil tersebut dipengaruhi oleh perubahan kebijakan-kebijakan dan perbaikan manajemen rumah sakit dalam proses mengikuti akreditasi rumah sakit sehingga perbaikan dan penyesuaian sistem, program, aturan, serta manajemen terus dilakukan.

Kepuasan kerja perawat sangat penting dipenuhi karena menyangkut hasil kerja/ produktivitas perawat itu sendiri. Di mana perawat yang merasa puas akan bekerja dengan sebaik-baiknya dikarenakan mereka merasa keinginannya telah terpenuhi. Semakin banyak faktor-faktor kepuasan yang terpenuhi, maka perawat akan semakin merasa puas. Dengan demikian, diharapkan produktivitas perawat akan semakin baik.

Hambatan yang dirasakan perawat terhadap enam dimensi iklim organisasi berdasarkan kategori manajer, aturan, dan sumber daya adalah sebagai berikut: kategori manajer, hambatan terbesar dirasakan pada dimensi konflik yang ditunjukkan dengan manajer kurang tegas dalam mengatasi konflik, kurang keterbukaan manajer dalam setiap permasalahan, belum ada penyelesaian konflik secara optimal, manajer sulit menerima pendapat orang lain. Sedangkan hambatan terkecil yang dirasakan perawat pada kategori manajer yaitu berada pada dimensi toleransi sebesar 18% yang ditunjukkan dengan kurang keterbukaan antara atasan dengan staf. Kategori aturan, hambatan terbesar berada pada dimensi tanggung jawab yang ditunjukkan dengan pembagian tanggung jawab belum adil dan masih subjektif, serta pembagian *job description* yang belum jelas. Perawat tidak merasakan hambatan kategori aturan yaitu pada dimensi konflik. Kategori sumber daya, hambatan terbesar berada pada dimensi risiko yang ditunjukkan dengan adanya kesenjangan antara perawat lama dan baru, serta sering adanya perbedaan pendapat. Hambatan terkecil pada kategori sumber daya berada pada dimensi tanggung jawab dan imbalan. Pada dimensi tanggung jawab, hambatan kategori sumber daya ditunjukkan dengan adanya senioritas. Pada dimensi imbalan, hambatan kategori sumber daya ditunjukkan dengan adanya kesenjangan antara perawat lama dengan yang baru dalam pemberian imbalan.

Harapan yang diinginkan perawat terhadap enam dimensi iklim organisasi berdasarkan kategori manajer, aturan, dan sumber daya adalah kategori manajer, harapan terbesar dirasakan pada dimensi struktur yaitu peraturan ditingkatkan menjadi lebih baik, penerapan aturan diatur dan didukung langsung oleh atasan, serta adanya profesionalisme. Harapan terkecil pada kategori manajer berada pada dimensi tanggung jawab yaitu pembagian tanggung jawab yang jelas dan adil, pembagian kerja sesuai dengan kemampuan, *job description*, dan tupoksi. Kategori aturan, harapan terbesar yang diinginkan perawat berada pada dimensi tanggung jawab dan dimensi imbalan. Pada dimensi tanggung jawab, harapan yang diinginkan yaitu pembagian kerja sesuai dengan kemampuan, *jobdescription* yang jelas, pengoptimalan tupoksi, serta pembagian tanggung jawab lebih jelas dan adil. Sedangkan pada dimensi toleransi, perawat tidak mempunyai harapan untuk kategori aturan. Kategori sumber daya, harapan terbesar yang diinginkan perawat berada pada dimensi toleransi sebesar yaitu selalu terjalin hubungan interpersonal serta kerja sama yang baik. Harapan terkecil kategori sumber daya berada pada dimensi struktur, tanggung jawab, imbalan, serta konflik. Pada dimensi struktur, tanggung jawab, imbalan, responden menuliskan tidak ada harapan, sedangkan pada dimensi konflik, responden berharap tidak ada konflik antarteman.

Hambatan yang dirasakan perawat terhadap enam faktor kepuasan kerja berdasarkan kategori manajer, aturan, dan sumber daya adalah sebagai berikut: kategori manajer, hambatan terbesar dirasakan pada faktor pengawasan yang ditunjukkan dengan belum adanya pengawasan terfokus perawat, serta kurang transparansi. Perawat tidak merasakan hambatan kategori manajer pada faktor gaji, kondisi kerja, serta pekerjaan itu sendiri. Kategori aturan, hambatan terbesar berada pada faktor gaji yang ditunjukkan dengan belum sesuai UMK/UMR, merasa kurang puas, tidak ada *reward* untuk yang berprestasi, serta kurang adil dan merata. Perawat tidak merasakan hambatan kategori aturan pada faktor pengawasan dan pekerjaan itu sendiri.

Kategori sumber daya, hambatan terbesar dirasakan perawat pada faktor pekerjaan itu sendiri yang ditunjukkan dengan belum ada pelatihan/seminar secara rutin, pengikutsertaan pelatihan/seminar terbatas pada orang-orang tertentu, serta adanya senioritas.

Harapan yang diinginkan perawat terhadap enam faktor kepuasan kerja berdasarkan kategori manajer, aturan, dan sumber daya adalah Kategori manajer, harapan terbesar yang diinginkan berada pada faktor pengawasan yang diinginkan yaitu ada supervisi untuk meningkatkan prestasi kerja, pengawasan yang jelas dan tegas, serta supervisi langsung oleh atasan. Perawat tidak mempunyai harapan kategori manajer pada faktor gaji. Kategori aturan, harapan terbesar berada pada faktor gaji sebesar 100% yang diinginkan yaitu sesuai dengan UMK/UMR, adanya kenaikan gaji, ada *reward* untuk yang berprestasi, serta adil dan merata. Perawat tidak mempunyai harapan kategori aturan pada faktor pengawasan dan hubungan interpersonal. Kategori sumber daya, harapan terbesar berada pada faktor hubungan interpersonal sebesar 73% yang diinginkan yaitu terjalin hubungan interpersonal yang baik, kerja sama dan kekeluargaan yang lebih baik.

Teori dua faktor Herzberg (1959) dalam Ivancevich dkk. (2006) menjelaskan apabila *context faktor* (gaji, kondisi kerja, kualitas pengawasan teknis, kualitas hubungan interpersonal, promosi, pekerjaan itu sendiri, dan prosedur perusahaan) tidak terpenuhi, tidak ada ataupun tidak sesuai maka dapat membuat karyawan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Ketidakterpenuhinya *context faktor* akan menyebabkan tenaga kerja banyak mengeluh dan merasa tidak puas, tetapi bila dipenuhi maka karyawan akan berada pada posisi tidak lagi tidak puas (bukan berarti puas) atau tepatnya dalam keadaan posisi netral.

Perilaku positif atau yang diinginkan harus dihargai atau diperkuat. Penghargaan memberikan motivasi, meningkatkan kekuatan dari suatu respons atau menyebabkan pengulangannya. Penguatan yang terus-menerus mempercepat penampilan kerja. Perilaku organisasi yang tidak diinginkan tidak boleh diberi penghargaan (Skinner dalam Swansburg dan Swansburg, 2001). Teori harapan Vroom

dalam Swansburg dan Swansburg (2001) menyatakan bahwa kebanyakan perilaku secara sukarela dikendalikan oleh seseorang dan karenanya termotivasi. Ada harapan kinerja-usaha, atau keyakinan seseorang bahwa ada kesempatan bagi usaha tertentu untuk menuju pada suatu tingkat kinerja tertentu. Harapan atau keyakinan tentang hasil kinerja akhir dari seseorang akan mempunyai hasil akhir tertentu.

Peran manajer sangat penting untuk mengatasi hambatan-hambatan yang dirasakan serta mewujudkan harapan-harapan yang diinginkan perawat terhadap organisasi. Selain itu, mutu hubungan interpersonal yang berjalan dengan serasi dan harmoni diperlukan agar segala permasalahan yang menjadi hambatan dalam pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah sehingga kepuasan dapat terpenuhi (Tampubolon, 2004).

Simamora (2001) dalam Kusnan (2003) mengartikan iklim organisasi sebagai lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi memengaruhi praktik dan kebijakan sumber daya manusia yang diterima oleh anggota organisasi. Menurut Gibson dkk. (1987) iklim organisasi merupakan seperangkat prioritas lingkungan kerja yang dipersepsikan karyawan secara langsung atau tidak langsung yang dianggap sebagai faktor utama dalam memengaruhi perilaku karyawan. Iklim organisasi dapat memengaruhi kepuasan kerja yang dapat dilihat melalui perilaku anggotanya. Perilaku positif akan ditunjukkan oleh anggota yang merasa puas, begitu pula sebaliknya respons ketidakpuasan akan ditampakan oleh anggota dengan perilaku yang cenderung negatif. Selain itu, sikap yang diproyeksikan oleh manajemen puncak melalui manajer individual adalah sebuah faktor penting. Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi oleh sikap pimpinan dalam kepemimpinan. Kepemimpinan partisipatif memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan. Kepemimpinan otoriter mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan (Fathoni, 2006). Sebaiknya manajemen lebih banyak memberikan umpan balik, otonomi, dan

identitas serta membantu terciptanya iklim organisasi yang berorientasi prestasi, di mana karyawan merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian pada tujuan organisasi dan kelompok.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Perawat IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang sebagian besar merasakan iklim organisasi kondusif. Dimensi tanggung jawab dirasakan paling kondusif, sedangkan dimensi struktur dirasakan paling tidak kondusif, Perawat IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang sebagian besar merasakan kepuasan kerja. Faktor kepuasan gaji, kondisi kerja, dan pekerjaan itu sendiri merupakan faktor kepuasan kerja tertinggi, sedangkan faktor kepuasan pengawasan merupakan faktor kepuasan kerja yang dirasakan paling rendah, Perawat merasakan hambatan terbesar iklim organisasi berada pada dimensi risiko untuk kategori sumber daya. Harapan terbesar perawat berada pada dimensi struktur untuk kategori manajer. Perawat merasakan hambatan dan harapan terbesar kepuasan kerja berada pada faktor gaji untuk kategori aturan dan Iklim organisasi mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja perawat di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang dengan kategori hubungan kuat. Sehingga iklim organisasi yang kondusif penting untuk meningkatkan kepuasan kerja perawat.

Saran

Iklim organisasi yang kondusif perlu ditingkatkan dalam upaya peningkatan kepuasan kerja perawat di IRNA Bedah RSUD Kabupaten Sampang dengan cara *learning and growth organization* (inovasi, perbaikan dan pembelajaran, produk baru, efisiensi, dan penetrasi), sehingga dapat mengurangi risiko, konflik, serta faktor-faktor ketidakpuasan, Pembentukan struktur formal di IRNA Bedah sangat diperlukan guna terciptanya stabilitas organisasi melalui pembagian tanggung jawab serta aliran tugas yang jelas dan sesuai standar dalam upaya pencapaian tujuan organisasi,

Perlu adanya sistem pemberian imbalan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat, di mana imbalan tidak hanya bersifat materi dan Pemberian pujian dan penghargaan atas keberhasilan perawat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sangat membantu meningkatkan kepuasan kerja perawat.

KEPUSTAKAAN

- Fathoni, A., 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., dan Donnelly, J.H., 1987. *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga.
- Hamdie, T., 2007. *Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Bagi Karyawan RSUD H. Boejasin Kabupaten Tanah Laut Kalimantan Selatan*. Tesis tidak dipublikasikan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Hardjito, D., 1997. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Parsada.
- Ivancevich, J.M. dkk., 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Edisi ketujuh. Jakarta: Erlangga.
- Kusnan, 2008. *Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja, dan Disiplin Kerja dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Garnisun Tetap III Surabaya*, (online), (<http://www.damandiri.or.id>), diakses tanggal 17 Desember 2009, Jam 10.10 WIB).
- Laily, N., 2008. *Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan serta Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi serta Kinerja Manajer Menengah Industri Pupuk Nasional di Indonesia*. Disertasi tidak dipublikasikan. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Muhammad, A., 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi aksara.
- Nursalam, 2008. *Manajemen Keperawatan: Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Medika.
- Prasetyo, A., 2003. *Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT*

Analisis Kepuasan Kerja Perawat Berdasarkan Iklim Organisasi (Nursalam)

- "X" di Driyorejo Gresik). Tesis tidak dipublikasikan. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Robbins, S.P., 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi. Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo.
- Rowland, H.S., dan Rowland, B.L., 1999. *Nursing Administration Handbook*. California: An Aspen Publication.
- Sutarto, 1991. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Swansburg, R.C., dan Swansburg, L.C., 2001. *Pengembangan Staf Keperawatan: Suatu Komponen pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: EGC.
- Tampubolon, M.P., 2004. *Perilaku Keorganisasian: Organization Behavior*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Timpe, A.D., 1992. *Kinerja: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia 6*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Utami, D.R.R. Budi, 2009. *Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap RS PKU Muhammadiyah Karanganyar*, (Online), (<http://www.skripsistikes.wordpress.com>., diakses tanggal 29 Maret 2010, Jam 11.05 WIB).
- Wijono, D., 2000. *Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan: Teori, Strategi dan Aplikasi. Vol 2*. Surabaya: Airlangga University Press.