

Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik di Rumah Sakit Umum Daerah dengan Model Weisbord

Denie Candra Asmara*, Sulbahri Madjir, Abdul Basyith

Universitas Serelo Lahat, Indonesia

Penulis Korespondensi: deniecandraasmaramanajemen@gmail.com*

madjirsulbahri@gmail.com, basyith_feump@yahoo.com

Informasi Artikel:

Received: 05 Mei 2024, Accepted: 19 Mei 2024, Published: 22 Mei 2024

Abstract

Regional General Hospital is one of the public service organizations with the obligation to provide health services that are quality, safe, effective, do not discriminate, and prioritize patients. The background for conducting this research is that customer satisfaction at Semende Darat Laut Hospital has not reached the standard, which means there are several causes, including lack of empathy, lack of information, lack of response, and long service time. This research was conducted to determine and analyze the inhibiting factors in health services through diagnosis and intervention in developing hospital organizations. The research method is a survey that distributes questionnaires to all 25 civil servant staff at Semende Darat Laut Regional Hospital for analysis using the "Weisbord Model" approach. The results of the research show that, in general, the results of all the variables that were diagnosed were not problematic. However, there were still respondents who stated that there were some problems with the organizational structure variables and reward system variables, so intervention was needed to develop the hospital organization in the future.

Keywords: Weisbord Model, Organizational Development, Diagnosis, Intervention.

1. Pendahuluan

Organisasi publik dalam melaksanakan tugasnya memiliki perbedaan dengan organisasi bisnis. Pada organisasi bisnis sangat mengutamakan perolehan keuntungan semaksimal mungkin sementara pada organisasi publik lebih mengedepankan peningkatan kualitas pelayanan publik. Apabila kualitas pelayanan menurun atau kurang baik maka perlu dicari permasalahan yang terjadi yaitu melalui proses diagnosa dan intervensi dalam rangka pengembangan organisasi.

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Semende Darat Laut termasuk salah satu organisasi pelayanan publik di Kabupaten Muara Enim. Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan dengan kewajiban memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, aman, efektif, tidak membedakan serta mengutamakan pasien sesuai standar pelayanan rumah sakit (Republik Indonesia, 2023).

Pemerintah pusat dan daerah wajib menitikberatkan kebijakan dalam bidang kesehatan

Published by:

sehingga peningkatan pelayanan kesehatan akan tercapai. Kepmenkes (2008) menyatakan bahwa standar kepuasan pelanggan di rumah sakit adalah lebih besar atau sama dengan 90%. Sementara itu kepuasan pelanggan di RSUD Semende Darat Laut belum mencapai 90% yang perlu segera ditingkatkan agar sesuai standar. Adapun penyebab dari hal tersebut antara lain karena kurangnya empati, informasi dan tanggapan serta lamanya waktu pelayanan (SPM RSUD Semende Darat Laut, 2023).

Pengembangan organisasi bertujuan mewujudkan organisasi yang efektif sehingga pelayanan dan produktifitas akan meningkat. Pengembangan organisasi ini akan merubah segala sesuatu di organisasi tersebut termasuk perilaku pegawai. Rumah sakit dapat mengembangkan organisasi karena tujuan, sistem penghargaan dan struktur ditentukan oleh peraturan internal rumah sakit.

Berdasarkan penjelasan di atas maka penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengetahui dan membuat analisis mengenai faktor-faktor penghambat dalam pelayanan kesehatan melalui diagnosa dan intervensi dalam mengembangkan organisasi rumah sakit.

2. Kajian Pustaka

Pengembangan organisasi dapat diartikan sebagai perencanaan organisasi yang dilakukan oleh pemimpin atau manajer untuk meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai sasaran strategis dari organisasi itu sendiri. Pengembangan organisasi harus dilakukan secara berkelanjutan supaya berpengaruh di organisasi tersebut (Aslinda et al., 2019).

Terdapat beberapa penelitian mengenai pengembangan organisasi ini, salah satunya dilakukan oleh Hardiyansyah et al (2019) yang menganalisis pengembangan organisasi pelayanan publik KPP Pratama Palembang Ilir Timur melalui proses diagnosa dan intervensi dengan hasil seluruh variabel dalam keadaan baik dan sesuai yang diharapkan.

Pelayanan publik merupakan kegiatan pelayanan dari penyelenggara pelayanan publik untuk pemenuhan kebutuhan penerima layanan dan pelaksanaan aturan undang-undang (Kepmenpan, 2003). Faktor penting yang berpengaruh pada kualitas pelayanan publik diantaranya semangat dalam bekerja, kemampuan pegawai, inspeksi atau kontrol sosial, tingkah laku pegawai atau birokrasi, komunikasi yang dilakukan, disposisi dan struktur birokrasi, restukturisasi termasuk juga iklim komunikasi dan jalinan informasi (Hardiyansyah, 2017).

Diagnosa merupakan suatu proses dalam mencari informasi yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi seperti bagaimana fungsi organisasi tersebut, membuat analisis informasi lalu menyimpulkan untuk merubah organisasi dan menyempurnakannya (Thoha, 2019).

Metode diagnosa organisasi yang dilakukan dalam rangka pengembangan organisasi antara lain: Model 7s McKinsey, Model Weisbord dan Organizational Diagnostic Questionnaire (ODQ). Metode diagnosa dengan Model 7s McKinsey bertujuan dalam menganalisis bagian dalam suatu organisasi dengan tujuh elemen utama yaitu: strategi, struktur, sistem, pembagian nilai, gaya, staf, dan keterampilan. Ketujuh elemen ini saling berkaitan satu sama lain sehingga perubahan pada satu elemen akan mempengaruhi elemen lainnya (Saud & Pratolo, 2021). Model 7s McKinsey ini terutama dipakai dalam mendiagnosa keefektifan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Komarsyah et al., 2019). Model Weisbord bertujuan untuk memahami dan menggambarkan kenyataan yang ada. Model Weisbord ini terdiri dari enam kotak atau variabel yaitu: tujuan, struktur, sistem penghargaan, mekanisme tata kerja, tata hubungan, dan kepemimpinan. Model Weisbord ini memiliki kelebihan diantaranya adalah metodenya sederhana, tidak pelik, unsur organisasi yang terkandung tidak asing sehingga dapat

disimpulkan bahwa model Weisbord ini sangat berguna apabila konsultan tidak memiliki banyak waktu untuk mendiagnosa, peta organisasi tidak begitu rumit, dan klien tidak terbiasa berpikir dalam sistem. Selain hal tersebut diatas model ini akan menggambarkan organisasi sebagai suatu sistem keseluruhan tanpa adanya istilah yang membuat bingung (Thoha, 2019). Organizational Diagnostic Questionnaire (ODQ) adalah metode yang disusun oleh Preziosi (1980) dengan menambah satu dari enam variabel model Weisbord yaitu sikap terhadap perubahan. Model ini mempunyai total tujuh variabel dengan tiap variabel terdiri dari lima indikator (Simarmata & Almaududi, 2019).

Tujuan organisasi adalah segala hal yang ingin dicapai organisasi melalui pengoptimalan seluruh kemampuan sumber daya yang dimiliki. Adapun fungsi tujuan organisasi adalah selain sebagai landasan operasional kegiatan organisasi juga tolak ukur penilaian suatu organisasi apakah berhasil atau tidak (Krisnandi et al., 2019).

Struktur organisasi adalah suatu cara penetapan formal tentang bagaimana suatu pekerjaan dibagikan, dikelompokkan serta dikoordinasikan. Setiap organisasi pasti mempunyai struktur dengan tujuan memastikan organisasi disusun sebaik mungkin dalam mencapai sasarannya (Wahjono, 2022).

Tata hubungan dengan kualitas yang baik akan membuat suasana kerja menjadi menarik, menyenangkan, nyaman, menantang, tidak monoton dan merasa diperlakukan secara adil (Findira, 2021).

Sistem penghargaan dalam suatu organisasi harus memastikan bahwa pegawai memperoleh dukungan yang memadai baik secara finansial maupun non finansial seperti promosi dan pengakuan atas prestasi kerjanya (Krisnandi et al., 2019).

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan mempengaruhi atau memotivasi seseorang untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin akan membuat pegawai dapat beradaptasi dengan pekerjaannya (Samsuddin, 2018).

Mekanisme tata kerja dapat dirincikan sebagai bentuk tujuan, target, program, fungsi dan kebijakan dalam berkegiatan di dalam suatu organisasi, yang mengharuskan adanya mekanisme kerja yang stabil dan fleksibel. Stabil berarti tetap atau tidak berubah-ubah sedangkan fleksibel berarti mampu menyesuaikan diri dengan keadaan (Sipahutar & Tanjung, 2023).

Manajemen strategis rumah sakit berdasarkan pada model perencanaan strategis yang diikuti ketepatan dalam pelaksanaan dan pengendalian. Model ini mengutamakan permasalahan visi dan analisis faktor-faktor yang mempunyai dampak pada tujuan rumah sakit. Faktor-faktor tersebut yaitu hambatan dan dorongan dari luar institusi serta kekuatan dan kelemahan dari dalam institusi (Rahmawati, 2022).

RSUD Semende Darat Laut merupakan salah satu organisasi pelayanan publik di Kabupaten Muara Enim dengan visi yaitu terwujudnya kemudahan pelayanan kesehatan bagi masyarakat semende. Adapun misi yang diemban yaitu : (1) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang prima, aman dan nyaman; (2) Meningkatkan sumber daya manusia rumah sakit melalui pembinaan, pelatihan dan pendidikan; (3) Menjalinkan kerja sama yang baik dengan semua pihak. Dalam pengembangannya rumah sakit ini lebih menekankan pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Intervensi adalah tahapan yang dilakukan setelah diagnosa diperoleh. Intervensi akan

memecahkan suatu masalah yang diperoleh dari diagnosa untuk kemudian dapat mendesain arah pengembangan organisasi yang tepat (Hardiyansyah et al., 2019).

Prosedur pelayanan yang rumit, ketidakjelasan waktu, ketidakjelasan jumlah pembayaran, ketidakjelasan persyaratan, tidak terbuka, kurang ramah, kurang respon merupakan gambaran pelayanan publik yang belum memadai. Petugas pelayanan sebagai garda terdepan yang menghadapi publik harus memiliki perilaku yang profesional dan memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya untuk masyarakat (Hardiyansyah, 2017). Hardiyansyah et al (2019) berpendapat bahwa diagnosa dan intervensi pada pengembangan organisasi dibutuhkan saat pelayanan publik dirasa tidak baik, tidak berkualitas, lamban, rumit, membedakan dan tidak ada empati..

3. Metode Penelitian

Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh staf PNS RSUD Semende Darat Laut berjumlah 25 orang. Penelitian ini dilakukan dengan metode survei melalui pembagian kuesioner untuk dianalisis dengan pendekatan “Model Weisbord”. Model ini terdiri atas enam variabel yaitu tujuan, struktur, tata hubungan, sistem penghargaan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja. Setiap variabel terdiri atas lima kategori; “sangat setuju”, “setuju”, “ragu-ragu”, “tidak setuju” dan “sangat tidak setuju”. Nilai paling tinggi 5 dan paling rendah 1. Hasil dari setiap variabel dijumlahkan kemudian dicari nilai rata-ratanya. Alat yang digunakan adalah metode kelas interval, dengan rumus sebagai berikut:

Interval = (Nilai paling tinggi-Nilai paling rendah)/Nilai paling tinggi = $(5-1)/5 = 0,8$

Dari rumus tersebut dapat disusun jawaban responden berdasarkan kelas interval yaitu:

Tabel 1. Klasifikasi interval

Interval	Klasifikasi
4,24-5,00	Sangat setuju
3,43-4,23	Setuju
2,62-3,42	Ragu-ragu
1,81-2,61	Tidak setuju
1,00-1,80	Sangat tidak setuju

Pembahasan diagnosa diperoleh melalui perbandingan dari nilai rata-rata setiap variabel maupun rata-rata seluruh variabel.

4. Hasil dan Diskusi

4.1 Hasil

Berikut ini adalah hasil dari pengisian kuesioner yang ditunjukkan dalam tabel nilai rata-rata dan distribusi frekuensi. Rata-rata jawaban responden variabel tujuan ditunjukkan pada tabel 2 dan distribusi frekuensi jawaban responden variabel tujuan ditunjukkan pada tabel 3 berikut.

Tabel 2. Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel tujuan

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nilai	4	4,6	4,2	4,6	4,8	4	5	4	5	4	4,2	4,8	4,4
Responden	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Rata-rata
Nilai	4,6	4,6	4,2	3,6	4,4	3,8	4,8	4	4	4	4,8	4	4,34

Tabel 3. Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel tujuan

Klasifikasi Tanggapan	Skor rata-rata	Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24-5,00	12	48
Tidak Bermasalah	3,43-4,23	13	52
Agak Bermasalah	2,62-3,42	0	0
Bermasalah	1,81-2,61	0	0
Sangat Bermasalah	1,00-1,80	0	0
Jumlah		25	100

Tabel 2 memperlihatkan nilai rata-rata 4,34 dengan nilai paling tinggi adalah 5 dan paling rendah adalah 3,6. Pada Tabel 3 memperlihatkan responden menilai sangat baik sejumlah 12 orang atau 48% dan yang menilai tidak bermasalah sejumlah 13 orang atau 52%.

Rata-rata jawaban responden variabel struktur ditunjukkan pada tabel 4 dan distribusi frekuensi jawaban responden variabel struktur ditunjukkan pada tabel 5 berikut.

Tabel 4. Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel struktur

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nilai	3,75	5	4	4	4,5	4,5	3	3,25	3,5	4	4,5	4,5	4
Responden	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Rata-rata
Nilai	4,25	4,5	4,25	4	4,25	4	4,25	4,25	4	4	4,25	3,75	4,09

Tabel 5. Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel struktur

Klasifikasi Tanggapan	Skor rata-rata	Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24-5,00	12	48
Tidak Bermasalah	3,43-4,23	11	44
Agak Bermasalah	2,62-3,42	2	8
Bermasalah	1,81-2,61	0	0
Sangat Bermasalah	1,00-1,80	0	0
Jumlah		25	100

Tabel 4 memperlihatkan nilai rata-rata 4,09 dengan nilai paling tinggi adalah 5 dan paling rendah adalah 3. Pada Tabel 5 memperlihatkan responden menilai sangat baik sejumlah 12 orang atau 48% dan yang menilai tidak bermasalah sejumlah 11 orang atau 44% serta sejumlah 2 orang atau 8% menyatakan agak bermasalah dengan struktur organisasinya.

Rata-rata jawaban responden variabel tata hubungan ditunjukkan pada tabel 6 dan distribusi frekuensi jawaban responden variabel tata hubungan ditunjukkan pada tabel 7 berikut.

Tabel 6. Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel tata hubungan

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nilai	4	4,8	4,4	4,2	4,6	4	4,4	4,2	4,6	4,2	4,2	4	4,8
Responden	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Rata-rata
Nilai	4,8	4	4,2	4,8	4,2	4	5	5	4	4	5	4	4,38

Tabel 7. Distribusi jawaban responden pada variabel tata hubungan

Klasifikasi Tanggapan	Skor rata-rata	Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24-5,00	11	44
Tidak Bermasalah	3,43-4,23	14	56
Agak Bermasalah	2,62-3,42	0	0
Bermasalah	1,81-2,61	0	0
Sangat Bermasalah	1,00-1,80	0	0
Jumlah		25	100

Tabel 6 memperlihatkan nilai rata-rata 4,38 dengan nilai paling tinggi adalah 5 dan paling rendah adalah 4. Pada Tabel 7 memperlihatkan responden menilai sangat baik sejumlah 11 orang atau 44% dan yang menilai tidak bermasalah sejumlah 14 orang atau 56%.

Rata-rata jawaban responden variabel sistem penghargaan ditunjukkan pada tabel 8 dan distribusi frekuensi jawaban responden variabel sistem penghargaan ditunjukkan pada tabel 9 berikut.

Tabel 8. Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel sistem penghargaan

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nilai	3,8	4,6	4,2	4,2	4,6	4,4	3	3,8	3,8	4,2	4,2	4	4
Responden	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Rata-rata
Nilai	3,6	4,2	4,4	3,4	4,2	3,6	5	4,2	4	4	4,4	3,8	4,06

Tabel 9. Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel sistem penghargaan

Klasifikasi Tanggapan	Skor rata-rata	Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24-5,00	6	24
Tidak Bermasalah	3,43-4,23	17	68
Agak Bermasalah	2,62-3,42	2	8
Bermasalah	1,81-2,61	0	0
Sangat Bermasalah	1,00-1,80	0	0
Jumlah		25	100

Tabel 8 memperlihatkan nilai rata-rata 4,06 dengan nilai paling tinggi adalah 5 dan paling rendah adalah 3. Pada Tabel 9 memperlihatkan responden menilai sangat baik sejumlah 6 orang atau 24% dan yang menilai tidak bermasalah sejumlah 17 orang atau 68% serta sejumlah 2 orang atau 8% menyatakan agak bermasalah dengan sistem penghargaan di organisasinya.

Rata-rata jawaban responden variabel kepemimpinan ditunjukkan pada tabel 10 dan distribusi frekuensi jawaban responden variabel kepemimpinan ditunjukkan pada tabel 11 berikut.

Tabel 10. Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel kepemimpinan

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nilai	4	4,4	4	4,2	4,8	4	4	4,4	4,4	4,2	4,2	4,8	4,8
Nomor Responden	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Rata-rata
Nilai	4	4,4	4	4,4	4	4	5	4	4	4	4,8	4	4,27

Tabel 11. Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel kepemimpinan

Klasifikasi Tanggapan	Skor rata-rata	Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24-5,00	10	40
Tidak Bermasalah	3,43-4,23	15	60
Agak Bermasalah	2,62-3,42	0	0
Bermasalah	1,81-2,61	0	0
Sangat Bermasalah	1,00-1,80	0	0
Jumlah		25	100

Tabel 10 memperlihatkan nilai rata-rata 4,27 dengan nilai paling tinggi adalah 5 dan paling rendah adalah 4. Pada Tabel 11 memperlihatkan responden menilai sangat baik sejumlah 10 orang atau 40% dan yang menilai tidak bermasalah sejumlah 15 orang atau 60%.

Rata-rata jawaban responden variabel mekanisme tata kerja ditunjukkan pada tabel 12 dan distribusi frekuensi jawaban responden variabel mekanisme tata kerja ditunjukkan pada tabel 13 berikut.

Tabel 12. Nilai rata-rata jawaban responden pada variabel mekanisme tata kerja

Responden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Nilai	4	5	4	4	4,2	4,2	3,6	4,2	3,8	4,4	4,2	5	4,2
Responden	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Rata-rata
Nilai	4,2	3,8	4,2	3,6	4	3,6	5	4,2	4	4	4,8	4	4,17

Tabel 13. Distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel mekanisme tata kerja

Klasifikasi Tanggapan	Skor rata-rata	Frekuensi	Persen (%)
Sangat Baik	4,24-5,00	5	20
Tidak Bermasalah	3,43-4,23	20	80
Agak Bermasalah	2,62-3,42	0	0
Bermasalah	1,81-2,61	0	0
Sangat Bermasalah	1,00-1,80	0	0
Jumlah		25	100

Tabel 12 memperlihatkan nilai rata-rata 4,17 dengan nilai paling tinggi adalah 5 dan paling rendah adalah 3,6. Pada Tabel 13 memperlihatkan responden menilai sangat baik sejumlah 5 orang atau 20% dan yang menilai tidak bermasalah sejumlah 20 orang atau 80%.

Langkah selanjutnya adalah melakukan rekapitulasi seluruh jawaban dari keenam variabel seperti ditunjukkan pada tabel 14. Hasil distribusi keseluruhan jawaban responden berdasarkan pada klasifikasi kuesioner ditunjukkan pada tabel 15.

Tabel 14. Hasil diagnosa organisasi

Variabel	Nilai rata-rata
Tujuan	4,34
Struktur Organisasi	4,09
Tata Hubungan	4,38
Sistem Penghargaan	4,06

Kepemimpinan	4,27
Mekanisme Tata Kerja	4,17
Jumlah	25,31
Rata-rata	4,22

Tabel 15. Hasil distribusi keseluruhan jawaban berdasarkan klasifikasi kuesioner

Klasifikasi	Σ	Persentase (%)
Sangat Baik	10	40
Baik	15	60
Kurang Baik	0	0
Tidak Baik	0	0
Sangat Tidak Baik	0	0
Jumlah	25	100

Pada tabel 14 memperlihatkan nilai rata-rata seluruh variabel 4,22 dengan nilai rata-rata paling tinggi adalah 4,38 pada variabel tata hubungan dan paling rendah adalah 4,06 pada variabel sistem penghargaan. Pada Tabel 15 memperlihatkan responden menilai sangat baik sejumlah 10 orang atau 40% dan yang menilai baik sejumlah 15 orang atau 60% dan tidak terdapat responden yang menyatakan kurang baik, tidak baik serta sangat tidak baik.

4.2 Diskusi

Diagnosa merupakan suatu proses dalam mengidentifikasi akar penyebab masalah. Proses ini terdiri atas pengumpulan informasi, analisis informasi, dan pengambilan keputusan (Thoha, 2019). Berikut adalah analisis dari hasil diagnosa yang diperoleh pada penelitian ini.

Kesatu adalah variabel tujuan, 48% responden menyatakan sangat tidak bermasalah dan 52% responden menyatakan tidak bermasalah. Nilai rata-rata tujuan sebesar 4,34 sehingga tidak ada masalah. Hasil ini menunjukkan mayoritas responden paham dan setuju terkait tujuan di organisasinya. Tujuan organisasi dapat digambarkan dalam bentuk visi dan misi yang harus dimengerti dan dipedomani untuk memperjelas arah perkembangan organisasinya. Komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi wajib diresapi, dihayati dan dicapai oleh pegawai sehingga akan memandu kegiatan yang dilakukan ke pencapaian tujuan tersebut (Thoha, 2019).

Kedua adalah variabel struktur dengan mayoritas responden sebesar 48% menyatakan sangat tidak bermasalah, diikuti oleh responden yang menyatakan tidak bermasalah sebesar 44% dan sisanya menyatakan agak bermasalah (8%). Nilai rata-rata struktur sebesar 4,09 berarti secara umum struktur organisasi RSUD Semende Darat Laut, tidak bermasalah. Menurut Wahjono (2022) struktur organisasi lebih menekankan pada mekanisme formal pembagian, pengelompokan dan pengkoordinasian tugas atau pekerjaan. Setiap organisasi wajib mempunyai struktur untuk memastikan penyusunan organisasi dilakukan dengan cara terbaik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hasil tidak bermasalah pada struktur organisasi bermakna pegawai paham dan mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai yang ditentukan oleh organisasi. Namun adanya responden yang menyatakan agak bermasalah pada struktur organisasi harus diwaspadai terutama dalam hal pemahaman tugas oleh pegawai dan rancangan struktur organisasi.

Ketiga adalah variabel tata hubungan dengan hasil responden sebanyak 56% menyatakan tidak bermasalah dan 44% menyatakan sangat tidak bermasalah. Nilai rata-rata 4,38 pada variabel tata hubungan berarti tidak ada permasalahan yang terjadi pada variabel ini atau dengan kata

lain pegawai telah mengerti tentang susunan kepegawaian dan mampu bekerjasama atau berhubungan dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya termasuk dalam hal penanganan konflik organisasi.

Keempat adalah variabel sistem penghargaan, banyak dari responden menyatakan tidak bermasalah yaitu 68% dari total responden, sisanya sebesar 24% menyatakan sangat tidak bermasalah. Dengan nilai rata-rata 4,06 bermakna bahwa secara umum sistem penghargaan organisasi telah berjalan baik. Sistem penghargaan organisasi yang baik bermakna pegawai dapat merasakan secara nyata bentuk penghargaan tersebut baik dalam hal pengembangan karir, promosi, gaji, tunjangan dan fasilitas lainnya yang diperoleh secara adil sesuai kinerja dari pegawai yang bersangkutan. Meskipun demikian adanya responden sebesar 8% yang menyatakan agak bermasalah dengan sistem penghargaan membuktikan masih adanya pegawai yang tidak puas dengan sistem yang telah berjalan sehingga wajib dilakukan langkah-langkah perbaikan sistem penghargaan.

Kelima adalah variabel kepemimpinan dengan mayoritas sebanyak 60% responden menyatakan tidak bermasalah dan 40% menyatakan sangat tidak bermasalah. Nilai rata-rata pada variabel ini yaitu sebesar 4,27 mengindikasikan kepuasan pegawai yang tinggi terhadap sistem kepemimpinan di organisasinya. Seorang pemimpin haruslah mampu mengerahkan semua potensi terbaiknya demi tercapainya tujuan organisasi. Kriteria pemimpin yang baik menurut Soelistya (2022) adalah sebagai berikut : (1) Memiliki pengaruh yang akan meningkatkan reputasi seorang pemimpin; (2) Memiliki kekuasaan yang menyebabkan seseorang menghargainya; (3) Memiliki wewenang dalam memutuskan suatu tindakan; (4) Memiliki pengikut yang berarti bahwa seorang pemimpin harus memiliki sekelompok orang yang secara teratur mengikutinya. Oleh sebab itu seorang pemimpin harus berpendidikan tinggi dan mempunyai pengetahuan luas, bertanggung jawab, dapat dipercaya, teratur, tertib, dapat mengatur waktunya secara baik dan mampu memutuskan sesuatu serta sebagai teladan bagi pegawainya maupun organisasi lainnya (Soelistya, 2022).

Keenam adalah mekanisme tata kerja diperoleh hasil yaitu sebanyak 80% menyatakan tidak ada masalah dan sisanya sebanyak 20% menyatakan sangat tidak bermasalah. Nilai rata-rata 4,17 berarti tidak ada masalah dengan mekanisme tata kerja di RSUD Semende Darat Laut. Mekanisme tata kerja lebih mengedepankan tentang sejauh mana organisasi akan membantu atau sebaliknya menghambat pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Thoha, 2019).

Berdasarkan hasil diagnosa dari keseluruhan variabel yang diteliti didapatkan nilai yang diperoleh termasuk dalam kategori tidak ada masalah sehingga dapat dikatakan secara umum organisasi RSUD Semende Darat Laut dapat dinyatakan tidak bermasalah. Hal ini didukung oleh tanggapan dari seluruh responden yang menyatakan baik atau setuju menurut keseluruhan variabel sesuai tabel 15. Variabel tata hubungan memperoleh nilai rata-rata paling tinggi yang berarti kualitas hubungan dalam organisasi seperti komunikasi, kerja sama dan penyelesaian konflik telah berjalan dengan sangat baik. Daud (2023) menyatakan bahwa komunikasi atau hubungan mendalam pada suatu organisasi adalah urat nadi dalam terlaksananya aktivitas organisasi. Hal sebaliknya ditunjukkan oleh variabel sistem penghargaan yang memperoleh nilai rata-rata paling rendah sehingga perlu mendapat perhatian lebih dari pemimpin organisasi.

Hardiyansyah et al (2019) menyatakan bahwa diagnosa merupakan tahap pertama untuk memastikan pembinaan serta pengembangan organisasi berjalan dengan baik, dengan cara memperoleh informasi sedini mungkin tentang hal baik atau buruk yang ada pada suatu organisasi. Diagnosa yang berhasil ditegakkan akan digunakan sebagai panduan dalam

mengintervensi suatu organisasi dengan cara mengarahkan kepada pemahaman yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Hal ini dilakukan agar intervensi organisasi tidak melenceng dari kebutuhan tersebut. Diagnosa dan intervensi adalah dua hal yang saling terkait dalam mengembangkan suatu organisasi (Thoha, 2019). Intervensi dilakukan pada dua variabel yang diteliti yaitu variabel struktur dan sistem penghargaan karena masih adanya responden yang menyatakan agak bermasalah pada kedua variabel tersebut. Intervensi yang dapat dilakukan pada variabel struktur organisasi adalah membagi secara adil dan merata disertai koordinasi yang baik pada pekerjaan yang dilakukan sehingga melakukan intervensi model teknostruktural merupakan langkah yang tepat.

Intervensi teknostruktural adalah intervensi yang dilaksanakan melalui transformasi tugas, struktur, teknologi, sistem dan tujuan dalam rangka pengembangan organisasi. Intervensi jenis ini tergantung pada pendekatan secara defisit yaitu pendekatan yang menitikberatkan pada pemecahan suatu masalah organisasi (Marjanis et al., 2021). Intervensi pada struktur organisasi berarti membagi pekerjaan menjadi satuan yang lebih kecil dan mengkoordinasikannya yang disebut juga dengan diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi berarti membagi tugas dan fungsi secara tuntas kepada setiap pegawai sedangkan integrasi merupakan tahap berikutnya yaitu dengan koordinasi diantara pegawai yang selaras dengan tujuan organisasi. Jika integrasi tidak dilakukan akan menyebabkan perpecahan dari organisasi (Thoha, 2019).

Sementara itu pada variabel sistem penghargaan yang dibutuhkan adalah penerimaan dari seorang pegawai akan penghargaan yang diperolehnya baik berwujud maupun tidak berwujud sehingga intervensi yang sesuai adalah dalam bentuk konsultasi dan perubahan sistem kepegawaian. Konsultasi dapat dilakukan baik untuk individu maupun kelompok. Sementara itu pada sistem kepegawaian dapat dilakukan usaha perbaikan sistem penghargaan atau gaji, penilaian kinerja, seleksi, promosi dan perencanaan kepegawaian (Thoha, 2019). Konsultasi dapat berupa mencari apa sebenarnya yang menyebabkan ketidakpuasan dari pegawai akan penghargaan yang telah diperolehnya. Apakah merasa puas dengan penghargaan yang berwujud seperti gaji, bonus atau tunjangan ataukah masih kekurangan penghargaan yang tidak berwujud seperti promosi, peningkatan karir ataupun perhatian dari pemimpin. Diharapkan dari proses konsultasi tersebut dapat diperoleh solusi untuk perbaikan yang tepat pada sistem penghargaan.

Pengembangan organisasi merupakan proses yang berkelanjutan untuk memecahkan permasalahan di organisasi yang telah direncanakan dan dilaksanakan oleh pemimpin organisasi melalui pertimbangan para ahli demi terwujudnya organisasi yang efektif. Tujuan pengembangan organisasi antara lain untuk : meningkatkan efektivitas, motivasi, pengendalian diri, prestasi kerja dan keterlibatan anggota organisasi; menjaga keharmonisan; menyelesaikan permasalahan secara terbuka; memperkuat pengambilan keputusan (Aslinda et al., 2019). Pengembangan organisasi di RSUD Semende Darat Laut berdasarkan hasil diagnosa dan intervensi dilaksanakan untuk variabel struktur organisasi dan sistem penghargaan.

Permasalahan pada variabel struktur organisasi adalah kurangnya pegawai yang bekerja sesuai dengan kompetensi atau latar belakang pendidikan. Hal ini menyebabkan terjadinya pekerjaan ganda dari pegawai yang bersangkutan sebagai contoh adalah pegawai kesehatan yang merangkap petugas administrasi. Hal ini akan memberatkan pegawai yang bersangkutan baik waktu maupun tenaga karena harus mengampu dua pekerjaan sekaligus begitu juga dengan bagian pekerjaan lainnya di rumah sakit. Kurangnya tenaga tersebut dapat disebabkan karena beberapa hal antara lain: (1) Waktu tempuh yang jauh dari pusat kota yaitu ± 85 km atau ± 3

jam perjalanan; (2) Pendapatan yang sama baik yang jauh dari kota maupun dekat; (3) Kurangnya kesempatan untuk memperoleh penghasilan tambahan seperti praktik di tempat lain; (4) Fasilitas yang kurang mencukupi. Keempat hal tersebut dapat menjadi pertimbangan seseorang memutuskan untuk bekerja di rumah sakit ini. Sementara itu masalah yang terjadi pada variabel sistem penghargaan adalah belum adanya insentif khusus berdasarkan jarak dan lokasi ataupun sedikitnya penghargaan yang diperoleh seperti tenaga kesehatan teladan.

Dalam mengatasi permasalahan diatas terdapat beberapa cara yang bisa dilakukan diantaranya adalah dengan meningkatkan kerjasama antara organisasi dan pemangku kepentingan terkait antara lain dinas kesehatan, badan kepegawaian daerah, organisasi profesi dan pihak kecamatan. Dinas kesehatan, badan kepegawaian daerah dan pihak kecamatan dilibatkan dalam hal pengusulan kekurangan tenaga kesehatan maupun non kesehatan termasuk kelengkapan fasilitas baik secara langsung maupun melalui musyawarah perencanaan pembangunan. Sementara itu organisasi profesi diharapkan akan melakukan pemetaan tenaga yang dibutuhkan serta mendorong tenaga tersebut untuk bersedia mengabdikan di rumah sakit yang jauh dari pusat kota. Cara berikutnya adalah mengusulkan kepada dinas kesehatan untuk memberikan nilai lebih pada peserta berdasarkan jarak dan kelangkaan tenaga pada pemilihan tenaga kesehatan teladan termasuk pemberian insentif khusus bagi tenaga kesehatan maupun non kesehatan sesuai jarak dan lokasi agar dapat dibahas dalam rapat usulan organisasi pemerintah daerah.

5. Kesimpulan

Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian di RSUD Semende Darat Laut ini adalah bahwa secara umum dari keseluruhan variabel yang dilakukan diagnosa yaitu tujuan, struktur, tata hubungan, sistem penghargaan, kepemimpinan dan mekanisme tata kerja mendapatkan hasil tidak bermasalah, namun masih terdapat responden yang menyatakan agak bermasalah pada variabel struktur organisasi dan variabel sistem penghargaan sehingga perlu diintervensi. Intervensi teknostruktural berupa diferensiasi dan integrasi dilakukan pada variabel struktur sementara intervensi berupa konsultasi dan perubahan sistem kepegawaian dilakukan pada variabel sistem penghargaan. Pengembangan organisasi yang dapat dilakukan antara lain melalui peningkatan kerjasama dengan pemangku kepentingan terkait, terutama dalam hal pemenuhan kebutuhan pegawai, fasilitas, penghargaan dan insentif khusus berdasarkan jarak dan lokasi penempatan.

References

- Aslinda., Guntur, M., & Nur, A.C. (2019). *Pengembangan dan Perubahan Organisasi*. Yogyakarta: K-Media.
- Daud, Y.M. (2023). Manajemen Tata Hubungan Komunikasi Kantor. *Intelektualita: Journal of Education Sciences and Teacher Training*, 12(02), 63–76.
- Hardiyansyah. (2017). *Manajemen Pelayanan dan Pengembangan Organisasi Publik dalam Perspektif Riset Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hardiyansyah., Sumantri, A., Zaitun, A., Mukran., & Mellita, D. (2019). Analisis Pengembangan Organisasi Pelayanan Publik melalui Proses Diagnosa dan Intervensi. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 5(1), 42–49.
- Kepmenkes. (2008). *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 129/Menkes/SK/II/2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit*. Jakarta:

Kementerian Kesehatan.

- Komarsyah, D., Aprilia, H.D., Efendi, N., & Aprilani, D. (2019). Diagnosis Efektivitas Organisasi Model 7S Mckinsey. *Jurnal Perspektif Bisnis*, 2(1), 19–27.
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Marjanis, Yazid, H., Rusdinal., & Gistituati, N. (2021). Penerapan Diagnosing Organisasi Melalui Intervensi Technostruktural: Studi Literatur. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 21(2), 743–747. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v21i2.1525>.
- Rahmawati., L. (2022). Pentingnya Penerapan Manajemen Strategis di Rumah Sakit untuk Menjadi Rumah Sakit Pilihan Masyarakat. *Jurnal Medika Hutama*, 3(2), 2356–2365.
- Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan*. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Samsuddin, H. (2018). *Kinerja Pegawai: Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Saud, I.M., & Pratolo, S. (2021). Implementasi Model 7s Mckinsey dalam Pendampingan Asesmen Kinerja RS PKU Muhammadiyah. *Webinar Abdimas*, 4, 248–266. <https://doi.org/10.18196/ppm.41.859>.
- Simarmata, J., & Almaududi, S. (2019). Implementasi Diagnosis Organisasi pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Kota Jambi. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 4(2), 375–385. <https://doi.org/10.33087/jmas.v4i2.122>.
- Sipahutar, H., & Tanjung, A. (2023). Pengaruh Mekanisme Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Terhadap Guru Dan Pegawai MAN Sibolga). *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(2), 2242–2252. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1262>.
- Soelistya, D. (2022). *Buku Ajar Kepemimpinan Strategis*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center.
- SPM RSUD Semende Darat Laut. (2023). *Jenis Pelayanan, Indikator, Standar, Kondisi saat ini dan Target Waktu Pencapaian Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit Umum Daerah Semende Darat Laut*. Muara Enim.
- Thoha, M. (2019). *Analisis Pembinaan Organisasi*. Depok: RajaGrafindoPersada.
- Wahjono, S.I. (2022). *Struktur Organisasi*. Surabaya: Universitas Muhammadiyah Surabaya

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



Published by:

