

HUBUNGAN FAKTOR *HYGIENE* DAN MOTIVASI DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH BALI MANDARA TAHUN 2023

Ida Ayu Istri Mirah Ananditha, I Ketut Suarjana*, Ni Komang Ekawati
Program Studi Sarjana Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran Universitas Udayana
Jalan P. B. Sudirman, Kec. Denpasar Barat, Kota Denpasar, Bali 80234

ABSTRAK

Karyawan dengan kepuasan kerja yang baik akan memiliki keadaan fisik dan mental yang baik, dimana hal itu akan berdampak secara tidak langsung terhadap pelayanan di rumah sakit. RSUD Bali Mandara sebagai rumah sakit yang bertugas memberikan pelayanan kesehatan secara paripurna harus memperhatikan kinerja sumber daya manusia di dalamnya. Penelitian ini bertujuan untuk melihat adanya hubungan antara faktor hygiene dan motivasi dengan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini merupakan observasional dengan pendekatan rancangan cross-sectional analitik. Data adalah data primer yang didapat dengan pengisian kuesioner. Sampel penelitian ini adalah karyawan yang masuk ke dalam kriteria inklusi berjumlah 90 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan RSUD Bali Mandara yaitu sejumlah 75 orang (83,3%) merasa cukup puas akan pekerjaannya. Hasil dari analisis bivariabel menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel yang terkandung dalam faktor hygiene (gaji, supervisi dan komunikasi) dengan tingkat kepuasan kerja karyawan RSUD Bali Mandara tahun 2023. Terdapat pula hubungan yang signifikan antara variabel yang terkandung dalam faktor motivasi yaitu promosi dengan kepuasan kerja karyawan RSUD Bali Mandara tahun 2023. RSUD Bali Mandara dapat melakukan survey kepuasan kerja secara berkala dan menjadikan hasil penelitian ini sebagai acuan dengan memprioritaskan variabel-variabel yang memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci : Kepuasan Kerja, Faktor Motivasi, Faktor Hygiene, Rumah Sakit

ABSTRACT

Employees with good job satisfaction will have good physical and mental conditions, which will have an indirect impact on hospital services. This study aims to see a relationship between hygiene and motivation factors and employee job satisfaction at Bali Mandara Hospital in 2023. This research is an observational study with an analytic cross-sectional design approach. Data is primary data obtained by filling out a questionnaire. The sample of this study were 90 employees who met the inclusion criteria. The results of this study indicate that most of the Bali Mandara Hospital employees, namely 75 people (83.3%), are quite satisfied with their work. The results of the bivariable analysis show that there is a significant relationship between the variables contained in the hygiene factors (salary, supervision and communication) with the level of job satisfaction of Bali Mandara Hospital employees in 2023. There is also a significant relationship between the variables contained in the motivational factor, namely promotion with satisfaction of Bali Mandara Hospital employees in 2023. Bali Mandara Hospital can conduct job satisfaction surveys regularly and make the results of this study as a reference by prioritizing variables that have a significant relationship with employee job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Motivational Factors, Hygiene Factors, Hospitals

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan institusi yang memberikan pelayanan kesehatan, dimana institusi ini bersifat rumit, padat modal dan padat akar. Kompleksitas dari rumah sakit ini disebabkan oleh pelayanan di rumah sakit yang berkaitan dengan berbagai fungsi, diantaranya adalah fungsi

pelayanan, pendidikan hingga penelitian. Untuk menjamin rumah sakit mampu melaksanakan fungsinya secara profesional, rumah sakit harus memiliki suatu ukuran yang menjamin peningkatan mutu di semua tingkatan. Rumah sakit sebagai sebuah organisasi yang kompleks terdiri atas berbagai jenis profesi, baik profesi

*e-mail korespondensi : suarjana@unud.ac.id

kesehatan maupun non kesehatan yang akan bersinergi dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien (Rahmadani, 2014).

Bagi organisasi *non-profit* seperti rumah sakit, persaingan yang semakin ketat mendorong rumah sakit untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan. Tidak hanya dari segi kemajuan teknologi, persaingan yang muncul belakangan ini adalah persaingan dalam hal pemberian pelayanan kesehatan yang berkualitas (Sriwati, 2016). Salah satu hal yang berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi karyawan pada suatu organisasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dinilai sebagai variabel yang dapat menentukan kualitas dan keselamatan perawatan yang diterima oleh pasien pada skala internasional.

Handoko (2016) dalam penelitiannya memaknai kepuasan kerja sebagai perasaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dari sudut pandang karyawan dalam melihat pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Boamah, dkk (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan yang dimiliki setiap individu mengenai profesinya, dimana hasil kerja yang baik dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang baik pula.

Menurut Spector (2007) dalam penelitian (Sriwati, 2016), faktor yang kerap mempengaruhi kepuasan kerja adalah penghargaan, komunikasi, rekan kerja kompensasi, sifat dan pengawasan organisasi, pengakuan serta peluang promosi. Sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh Spector dalam penelitiannya, Handoko (2014) menyatakan kepuasan

kerja dapat dilihat dari berbagai indikator, diantaranya adalah isi pekerjaan itu sendiri, pengawasan, manajemen organisasi, peluang promosi, insentif, rekan kerja dan kondisi lingkungan pekerjaan. Sedangkan menurut Widodo (2013) dalam penelitian Pradnyantari et al., (2021), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa variabel yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji yang dibayarkan, keempatan untuk promosi, serta atasan dan rekan kerja.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan tersebut, kepuasan kerja dapat diukur dengan kuesioner sebagai instrumen utama. Instrumen yang paling sering digunakan pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya adalah instrumen baku berupa kuesioner yang dikemukakan oleh Paul E. Spector pada tahun 1985 dengan judul *The Job Satisfaction Survey* (JSS). Instrumen ini paling banyak digunakan karena bersifat umum, sehingga bisa diaplikasikan di berbagai bidang. Selain karena bersifat universal, instrumen ini juga sudah mencakup berbagai faktor seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya yaitu gaji, promosi, manfaat (uang maupun tunjangan), supervisi, prosedur operasional, penghargaan, sifat pekerjaan, komunikasi dan rekan kerja (Pasinringi & Rivai, 2022).

Dengan memperhatikan tingkat kepuasan kerja khususnya di instansi rumah sakit, dapat mengurangi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan sehingga stabilitas kualitas tenaga kerja dan pelayanan yang diberikan dapat terjaga (Biegger et al., 2016). Ketidakpuasan kerja karyawan dapat mendorong kinerja yang buruk, produktivitas menjadi jauh lebih rendah dan meningkatkan *turnover*

intention di antara pada karyawan sehingga memicu peningkatan biaya organisasi kedepannya (Akman et al., 2016). Karyawan dengan kepuasan kerja yang baik akan memiliki keadaan fisik dan mental yang baik, dimana hal itu akan berdampak secara tidak langsung terhadap pelayanan di rumah sakit itu sendiri (Alfatihah et al., 2021).

Rumah Sakit Umum Daerah Bali Mandara merupakan salah satu rumah sakit yang berperan dalam pemberian pelayanan kesehatan kepada masyarakat di Bali. RSUD Bali Mandara mulai memberikan pelayanan kepada pasien pada 28 Oktober tahun 2017 setelah memperoleh Ijin Oprasional Rumah Sakit Umum Kelas B berdasarkan Keputusan Gubernur Bali (RSUD Bali Mandara, 2022). Sebagai rumah sakit yang bertugas memberikan pelayanan kesehatan secara paripurna, kinerja sumber daya manusia di dalamnya menjadi hal penting yang harus diperhatikan. Dalam mengukur kinerja para karyawan, RSUD Bali Mandara menggunakan persentase sebagai target yang harus dicapai, yaitu 100%.

Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah RSUD Bali Mandara Provinsi Bali tahun 2021, Indeks Kepuasan Masyarakat yang menggunakan layanan pada paruh pertama tahun 2022 adalah sebesar 88.86%. Meskipun mengalami penurunan angka dari tahun sebelumnya, angka pada tersebut sudah termasuk dalam kategori umum yang sangat baik. Kendati demikian, pada indeks tersebut, dicantumkan bahwa parameter-parameter yang berhubungan dengan kinerja karyawan petugas

pelayanan berada pada nilai yang paling rendah. Parameter tersebut diantaranya adalah perilaku petugas pelayanan, kompetensi petugas dan kesesuaian pelayanan. Data ini diperkuat pula dengan pernyataan dari penelitian yang dilakukan oleh Pradnyantari et al., (2021). Pada penelitian tersebut, terdapat indikasi ketidakpuasan kerja pada karyawan di RSUD Bali Mandara yang ditunjukkan dengan kurangnya performa karyawan. Indikasi tersebut diantaranya, karyawan belum melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, belum sepenuhnya terampil dan tekun dalam melaksanakan tugasnya, belum merasa bangga dengan apa yang dilakukannya dan masih merasa kurang dalam pengembangan dirinya.

Hal-hal di atas dapat terjadi karena kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara belum tercapai dan terpenuhi, sehingga akan berdampak kepada kinerja dan pelayanan yang diberikan kepada pasien. Sesuai pemaparan sebelumnya, karyawan dengan kepuasan kerja yang baik akan memiliki keadaan fisik dan mental yang baik, dimana hal itu akan berdampak secara tidak langsung terhadap pelayanan di rumah sakit. Kepuasan kerja karyawan di rumah sakit dapat diwujudkan dengan memperhatikan beberapa faktor. Sesuai dengan Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Herzberg pada tahun 1959, kepuasan kerja seseorang dapat dipengaruhi dan diukur berdasarkan faktor-faktor di dalamnya, diantaranya adalah faktor motivasi (sifat pekerjaan, peluang promosi, penghargaan dan kesempatan untuk berkembang) dan faktor

hygiene (gaji, manfaat, keamanan prosedur operasional, supervisi, komunikasi dan hubungan dengan rekan kerja).

Sehubungan dengan kepuasan kerja, diketahui di Rumah Sakit Umum Daerah Bali Mandara sendiri belum pernah dilakukan survey terkait kepuasan kerja karyawan di dalamnya. Berdasarkan pemaparan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan menganalisis hubungan faktor hygiene (gaji, manfaat, supervisi, prosedur operasional, komunikasi, rekan kerja) dan faktor motivasi (promosi, penghargaan, sifat pekerjaan) dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara tahun 2023.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan faktor hygiene (gaji, manfaat, supervisi, prosedur operasional, komunikasi, rekan kerja) dan faktor motivasi (promosi, penghargaan, sifat pekerjaan) dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara tahun 2023

METODE

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian *observasional* dengan pendekatan rancangan *cross-sectional* analitik untuk mengetahui faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Bali Mandara tahun 2023.

Populasi pada penelitian ini adalah tenaga kesehatan dan non-kesehatan yang tercatat sebagai karyawan di RSUD Bali Mandara pada Bulan Maret tahun 2022. Sampel yang digunakan dihitung dengan rumus estimasi proporsi, dan didapatkan

jumlah sampel adalah 90 orang responden. Sampel dipilih dengan teknik *Probability-proportional-to-size sampling* dengan teknik *multistage random sampling*. Dengan teknik ini, diharapkan dapat merepresentasikan keseluruhan karyawan di RSUD Bali Mandara. Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah orang yang tercatat sebagai karyawan minimal 1 tahun terhitung sejak penelitian dilaksanakan, karyawan dapat berkomunikasi dengan baik dan bersedia menjadi sampel penelitian dengan menandatangani *informed consent*. Kriteria eksklusi dalam penelitian ini adalah karyawan dalam kondisi sakit dan tidak dapat ditemui pada saat pengumpulan data.

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner baku yang dikemukakan oleh Paul E. Spector dengan judul *The Job Satisfaction Survey (JSS)* yang digunakan untuk menilai sikap karyawan tentang pekerjaan dan aspek pekerjaannya. Instrumen lain yang digunakan adalah kuesioner baku dengan judul *The Job in General Scale (JIG)* oleh Smith, Kendall dan Hullin yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja secara umum dengan menggunakan kata-kata sifat yang dapat menggambarkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Penelitian dinyatakan laik etik oleh Komite Etik Fakultas Kedokteran Universitas Udayana/RSUP Prof. Dr. I.G.N.G. Ngoerah (nomor etik 1317/UN14.2.2.VII.14/LT/2023 pada tanggal 16 Mei 2023) dan Komisi Etik Penelitian Kesehatan RSUD Bali Mandara (nomor etik 031/EA/KEPK.RSBM.DISKES/2023 pada

*e-mail korespondensi : suarjana@unud.ac.id

tanggal 29 Mei 2023). Data dianalisis dengan analisis univariabel untuk menggambarkan masing-masing variabel, dan analisis bivariabel untuk melihat adanya hubungan antara variabel *independent* dengan variabel *dependent*.

HASIL

Tabel 1. Gambaran Karakteristik Responden (n=90)

Variabel	Jumlah (n)	Frekuensi (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	38	42.2
Perempuan	52	57.8
Jabatan Fungsional		
Administrasi	17	18.9
Manajemen	2	2.2
Dokter Spesialis	5	5.6
Dokter Umum	2	2.2
Dokter Gigi	1	1.1
Perawat	47	52.2
Nakes lainnya	16	17.8
Pendidikan		
Sarjana	90	100

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan berjumlah 52 orang (57.8%), yang artinya lebih dominan dari responden dengan jenis kelamin laki-laki yang berjumlah 38 orang (42.2%). Jika dilihat berdasarkan jabatan fungsional yang dikategorikan oleh data kepegawaian RSUD Bali Mandara tahun 2023, responden dengan jumlah terbanyak adalah perawat dengan jumlah 47 orang (52.2%) dan disusul oleh karyawan pada bagian administrasi dengan jumlah 17 orang (18.9%). Sedangkan pada variabel pendidikan, menunjukkan bahwa pendidikan terakhir dari seluruh responden pada penelitian ini adalah sarjana (100%).

Tabel 2. Gambaran Kepuasan Kerja Responden

Variabel	n	%
Kepuasan Kerja		
Tidak puas	0	0
Sedikit puas	1	1,1
Cukup puas	75	83,3
Puas	14	15,6

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang berjumlah 75 orang (83,3%) merasa cukup puas akan kepuasan kerjanya. Selain itu, 14 orang (15,6%) merasa puas, dan 1 orang (1,1%) merasa sedikit puas. Skor rata-rata responden pada variabel ini adalah sebesar 52,39. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan yang mengandung persepsi karyawan terhadap kepuasan pekerjaannya adalah adalah 66 sedangkan skor terendah adalah 36.

Tabel 3. Gambaran Kepuasan Variabel dari Faktor Hygiene dan Faktor Motivasi

Variabel	n	%
FAKTOR HYGINE		
Gaji		
Tidak puas	17	18,9
Ragu-ragu	45	50,0
Puas	28	31,1
Manfaat		
Tidak puas	22	24,4
Ragu-ragu	34	37,8
Puas	34	37,8
Supervisi		
Tidak puas	2	2,2
Ragu-ragu	6	6,7
Puas	82	91,1
Prosedur Operasonal		
Tidak puas	23	25,6
Ragu-ragu	48	53,3
Puas	19	21,1
Komunikasi		
Tidak puas	2	2,2
Ragu-ragu	22	24,4
Puas	66	73,3
Rekan Kerja		
Tidak puas	0	0
Ragu-ragu	8	8,9
Puas	82	91,1
FAKTOR MOTIVASI		
Promosi		
Tidak puas	16	17,8
Ragu-ragu	44	48,9

*e-mail korespondensi : suarjana@unud.ac.id

Puas	30	33,3
Penghargaan		
Tidak puas	6	6,7
Ragu-ragu	34	37,8
Puas	50	55,6
Sifat Pekerjaan		
Tidak puas	1	1,1
Ragu-ragu	6	6,7
Puas	83	92,2

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang berjumlah 45 orang (50%) merasa ragu-ragu akan kepuasan gajinya. Sedangkan 28 orang (31,1%) merasa puas akan gajinya, dan 17 orang (18,9%) merasa tidak puas akan gajinya. Skor rata-rata responden pada variabel ini adalah sebesar 15,29. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan variabel gaji adalah 23 sedangkan skor terendah adalah 6.

Responden yang merasa ragu-ragu dan puas terhadap variabel manfaat berada pada jumlah yang sama, yaitu masing-masing 34 orang (37,8%). Sedangkan responden yang merasa tidak puas akan manfaat yang didapatkan selama menjadi karyawan adalah sebanyak 22 orang (24,4%). Skor rata-rata responden yang menjawab pernyataan seputar variabel manfaat adalah sebesar 15,24. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan variabel manfaat adalah 24 sedangkan skor terendah adalah 8.

Responden yang merasa puas akan variabel supervisi berjumlah 82 orang (91,1%), yang berarti menjadi mayoritas dibandingkan dengan responden yang merasa ragu-ragu yaitu sebanyak 6 orang (6,7%) dan merasa tidak puas akan variabel supervisi yaitu sebanyak 2 orang (2,2%). Skor rata-rata dari jawaban responden pada pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap

variabel supervisi adalah 19,04. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan variabel supervisi adalah 24 sedangkan skor terendah adalah 9.

Responden yang merasa ragu-ragu akan variabel prosedur operasional berjumlah 48 orang (53,3%), yang berarti menjadi mayoritas dibandingkan dengan responden yang merasa tidak puas yaitu sebanyak 23 orang (25,6%) dan merasa puas akan variabel prosedur operasional yaitu sebanyak 19 orang (21,1%). Skor rata-rata dari jawaban responden pada pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap variabel prosedur operasional adalah 14,21. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan variabel prosedur operasional adalah 20 sedangkan skor terendah adalah 5.

Responden yang merasa puas akan variabel komunikasi berjumlah 66 orang (73,3%), yang berarti menjadi mayoritas dibandingkan dengan responden yang merasa ragu-ragu yaitu sebanyak 22 orang (24,4%) dan merasa tidak puas akan variabel komunikasi yaitu sebanyak 2 orang (2,2%). Skor rata-rata dari jawaban responden pada pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap variabel komunikasi adalah 18,20. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan variabel komunikasi adalah 24 sedangkan skor terendah adalah 6.

Responden yang merasa puas akan variabel rekan kerja berjumlah 82 orang (91,1%), yang berarti menjadi mayoritas dibandingkan dengan responden yang merasa ragu-ragu yaitu sebanyak 8 orang (8,9%). Skor rata-rata dari jawaban responden pada pernyataan-pernyataan

yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap variabel rekan kerja adalah 19,30. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan variabel supervisi adalah 24 sedangkan skor terendah adalah 14.

Responden yang merasa ragu-ragu akan variabel promosi berjumlah 44 orang (48,9%), yang berarti menjadi mayoritas dibandingkan dengan responden yang merasa puas yaitu sebanyak 30 orang (33,3%) dan merasa tidak puas akan variabel promosi yaitu sebanyak 16 orang (17,8%). Skor rata-rata dari jawaban responden pada pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap variabel promosi adalah 15,18. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan variabel supervisi adalah 23 sedangkan skor terendah adalah 4.

Responden yang merasa puas akan variabel penghargaan berjumlah 50 orang (55,6%), yang berarti menjadi mayoritas dibandingkan dengan responden yang merasa ragu-ragu yaitu sebanyak 34 orang

(37,8%) dan merasa tidak puas akan variabel penghargaan yaitu sebanyak 6 orang (6,7%). Skor rata-rata dari jawaban responden pada pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap variabel penghargaan adalah 16,58. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan variabel supervisi adalah 20 sedangkan skor terendah adalah 9.

Responden yang merasa puas akan variabel sifat pekerjaan berjumlah 83 orang (92,2%), yang berarti menjadi mayoritas dibandingkan dengan responden yang merasa ragu-ragu yaitu sebanyak 6 orang (6,7%) dan merasa tidak puas akan variabel sifat pekerjaan yaitu sebanyak 1 orang (1,1%). Skor rata-rata dari jawaban responden pada pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap variabel sifat pekerjaan adalah 19,48. Skor tertinggi terhadap pernyataan-pernyataan variabel supervisi adalah 24 sedangkan skor terendah adalah 10.

Tabel 4. Hubungan Variabel yang Masuk ke Dalam Faktor *Hygiene* dengan Kepuasan Kerja Karyawan RSUD Bali Mandara Tahun 2023

Variabel (N=90)	Tingkat Kepuasan Kerja				OR	95% CI	P
	Kurang Puas		Puas				
	n	%	n	%			
Tingkat Kepuasan Variabel Gaji							
Kurang Puas	17	40,5	25	59,5	3.983	1.449-10.946	0,011
Puas	7	14,6	41	85,4			
Tingkat Kepuasan Variabel Manfaat							
Kurang Puas	15	33,3	30	66,7	2.000	0.767-5.213	0.233
Puas	9	20,0	36	80,0			
Tingkat Kepuasan Variabel Supervisi							
Kurang Puas	17	39,5	26	60,5	3.736	1.362-10.250	0.016
Puas	7	14,9	40	85,1			
Tingkat Kepuasan Variabel Prosedur Operasional							
Kurang Puas	11	35,5	20	64,5	1.946	0.746-5.079	0.263
Puas	13	22,0	46	78,0			
Tingkat Kepuasan Variabel Komunikasi							
Kurang Puas	18	43,9	23	56,1	5.609	1.956-16.085	0.002
Puas	6	12,2	43	87,8			
Tingkat Kepuasan Variabel Rekan Kerja							
Kurang Puas	16	37,2	27	62,8	2.889	1.084-7.700	0.054

*e-mail korespondensi : suarjana@unud.ac.id

Puas	8	17,0	39	83,0
------	---	------	----	------

Berdasarkan tabel 4, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik, cenderung lebih banyak ditemukan pada karyawan dengan kepuasan gaji yang baik pula, yaitu sebesar 85,4% dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas terhadap gajinya sebesar 59,5%. Berdasarkan hasil perhitungan *Chi-square*, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0.011 ($P < 0.05$). Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan gaji dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara. Nilai $OR = 3.983$ ($OR > 1$) ($95\%CI = 1.449-10.946$) menunjukkan karyawan yang menyatakan bahwa gaji yang diterimanya sesuai dengan pekerjaannya berpeluang 3,983 kali mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan menyatakan gajinya kurang sesuai dengan pekerjaannya.

Selanjutnya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik, cenderung lebih banyak ditemukan pada karyawan dengan kepuasan manfaat yang baik pula, yaitu sebesar 80,0% dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas terhadap manfaat yang diterimanya sebesar 66,7%. Berdasarkan hasil perhitungan *Chi-square*, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0.233 ($P > 0.05$). Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan manfaat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara. Nilai $OR = 2.0$ ($OR > 1$) ($95\%CI = 0.767-5.213$) menunjukkan bahwa karyawan yang menerima manfaat yang baik berpeluang 2 kali mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan

karyawan yang merasa manfaat yang diterimanya kurang sepadan.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik, cenderung lebih banyak ditemukan pada karyawan yang merasa puas dengan supervisi di tempatnya bekerja, yaitu sebesar 85,1% dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas terhadap supervisi di tempatnya bekerja sebesar 60,5%. Berdasarkan hasil perhitungan *Chi-square*, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0.016 ($P < 0.05$). Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan supervisi dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara. Nilai $OR = 3,736$ ($OR > 1$) ($95\%CI = 1,362-10,250$) menunjukkan bahwa karyawan yang senang dengan supervisi di tempatnya bekerja berpeluang 3,736 kali mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan yang merasa supervisi di tempatnya bekerja kurang baik.

Berdasarkan tabel 4, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik, cenderung lebih banyak ditemukan pada karyawan dengan kepuasan prosedur operasional yang baik pula, yaitu sebesar 78,0% dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas terhadap variabel prosedur operasional sebesar 64,5%. Berdasarkan hasil perhitungan *Chi-square*, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0.263 ($P > 0.05$). Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan prosedur operasional dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara. Nilai $OR = 1,946$ ($OR > 1$)

(95%CI=0,746-5,079) menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan prosedur operasional yang baik berpeluang 1,946 kali mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan dengan kepuasan prosedur operasional yang kurang baik.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik lebih banyak ditemukan pada karyawan dengan kepuasan komunikasi yang baik pula, yaitu sebesar 87,8% dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas terhadap variabel komunikasi sebesar 56,1%. Berdasarkan hasil perhitungan *Chi-square*, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0.002 ($P < 0.05$). Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan komunikasi dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara. Nilai $OR = 5,609$ ($OR > 1$) (95%CI=1,956-16,085) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa bahwa komunikasi di tempatnya bekerja baik berpeluang 5,609 kali mengalami kepuasan

kerja dibandingkan dengan karyawan merasa komunikasi di tempatnya bekerja kurang baik.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik cenderung lebih banyak ditemukan pada karyawan dengan kepuasan rekan kerja yang baik pula, yaitu sebesar 83,0% dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas terhadap variabel rekan kerja sebesar 62,8%. Berdasarkan hasil perhitungan *Chi-square*, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0.054 ($P > 0.05$). Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan rekan kerja dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara. Nilai $OR = 2,889$ ($OR > 1$) (95%CI=1,084-7,700) menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan rekan kerja yang baik berpeluang 2,889 kali mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan dengan kepuasan rekan kerja yang kurang baik.

Tabel 5. Hubungan Variabel yang Masuk ke Dalam Faktor Motivasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan RSUD Bali Mandara Tahun 2023

Variabel (n=90)	Tingkat Kepuasan Kerja				OR	95% CI	P
	Kurang Puas		Puas				
	n	%	n	%			
Tingkat Kepuasan Variabel Promosi					4.018	1.496-10.792	0.010
Kurang Puas	13	46,4	15	53,6			
Puas	11	17,7	51	82,3			
Tingkat Kepuasan Variabel Penghargaan					2.733	1.042-7.171	0.066
Kurang Puas	15	37,5	25	62,5			
Puas	9	18,0	41	82,0			
Tingkat Kepuasan Variabel Sifat Pekerjaan					2.000	0.774-5.170	0.232
Kurang Puas	12	35,3	22	64,8			
Puas	12	21,4	44	78,6			

Berdasarkan tabel 5, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik, cenderung lebih banyak ditemukan pada karyawan yang merasa puas dengan kesempatan promosi di tempatnya bekerja

sebesar 82,3% dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas terhadap kesempatan promosi sebesar 53,6%. Berdasarkan hasil perhitungan *Chi-square*, didapatkan nilai *p-value* sebesar 0.010

($P < 0.05$). Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan promosi dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara. Nilai $OR = 4,018$ ($OR > 1$) ($95\%CI = 1,496-10,792$) menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan kesempatan promosi di tempatnya bekerja berpeluang 4,018 kali mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas akan kesempatan promosi di tempatnya bekerja.

Selanjutnya, karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik cenderung lebih banyak ditemukan pada karyawan dengan kepuasan penghargaan yang baik pula, yaitu sebesar 82,0% dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas terhadap variabel penghargaan sebesar 62,5%. Berdasarkan hasil perhitungan *Chi-square*, didapatkan nilai p -value sebesar 0.066 ($P > 0.05$). Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan penghargaan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara. Nilai $OR = 2,733$ ($OR > 1$) ($95\%CI = 1,042-7,171$) menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan penghargaan yang baik berpeluang 2,733 kali mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan dengan kepuasan penghargaan yang kurang baik.

Berdasarkan tabel 5, juga dapat dilihat bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik cenderung lebih banyak ditemukan pada karyawan dengan kepuasan sifat pekerjaan yang baik, yaitu sebesar 78,6% dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas terhadap sifat pekerjaannya sebesar 64,8%. Berdasarkan hasil perhitungan *Chi-square*, didapatkan

nilai p -value sebesar 0.232 ($P > 0.05$). Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan sifat pekerjaan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan di RSUD Bali Mandara. Nilai $OR = 2,000$ ($OR > 1$) ($95\%CI = 0,774-5,170$) menunjukkan bahwa karyawan dengan kepuasan sifat pekerjaan yang baik berpeluang 2,0 kali mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan karyawan merasa kurang puas dengan sifat pekerjaannya.

DISKUSI

Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan RSUD Bali Mandara Tahun 2023

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, didapatkan hasil bahwa mayoritas responden yang tersebar di berbagai instalasi RSUD Bali Mandara merasa cukup puas dengan pekerjaannya saat ini, yaitu sebanyak 75 orang (83,3%). Kemudian disusul dengan karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya yaitu sebanyak 14 orang (15,6%) dan merasa sedikit puas dengan pekerjaannya yaitu sebanyak 1 orang (1,1%). Dalam rangka realisasi misi untuk meningkatkan kinerja, profesionalitas dan kesejahteraan karyawan, RSUD Bali Mandara menyediakan *reward* bagi karyawan sebagai bentuk jasa pelayanan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan serta menyediakan fasilitas sehingga menimbulkan kenyamanan dalam bekerja, dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kepuasan serta kinerja karyawan (RSUD Bali Mandara, 2022).

Faktor *Hygiene* yang Berhubungan dengan Kepuasan Kerja Karyawan RSUD

*e-mail korespondensi : suarjana@unud.ac.id

Bali Mandaa Tahun 2023

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat menunjang seorang karyawan untuk tetap termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan dengan kepuasan kerja yang baik akan memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja, melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan juga tanggung jawab. Salah satu faktor yang kerap kali menjadi penentu kepuasan kerja seseorang adalah gaji atau bayaran yang diterimanya sebagai timbal balik atas usahanya (Subiq & Rahayu, 2017). Gaji sendiri dapat menjadi rangsangan yang bertujuan untuk mendorong karyawan agar bertindak dan berbuat sesuatu demi pencapaian tujuan organisasi. Dengan metode pemberian gaji yang layak, adil dan sesuai, karyawan akan merasa diperhatikan dan mendapat pengakuan atas prestasi dan pekerjaan yang dilakukannya (Nur Irawan, 2018).

Salah satu hal yang dapat mendasari kepuasan kerja pada karyawan adalah pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Kompensasi dalam hal ini dapat berupa gaji maupun manfaat lain. Kompensasi adalah hal yang sensitif dalam hubungan pekerjaan dan hal yang amat penting dalam menjaga dan mengelola sumber daya manusia di suatu organisasi. Kerap kali, permasalahan yang terjadi di lingkungan kerja timbul karena adanya permasalahan dalam hal kompensasi, contohnya perihal gaji, tunjangan, skala kompensasi dan lain sebagainya. Sistem pemberian kompensasi dan penggajian yang baik akan membantu menguatkan terhadap nilai-nilai kunci yang ditanamkan

oleh organisasi dan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, sistem pemberian kompensasi dan gaji yang baik akan mampu menjamin tercapainya kepuasan kerja karyawan di dalam suatu organisasi (Alwan & Djastuti, 2018).

Berdasarkan hasil analisis statistik, didapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan gaji karyawan dengan kepuasan kerja karyawan RSUD Bali Mandara tahun 2023 ($p=0,011<0,05$), dimana sebanyak 41 orang (85,4%) karyawan yang puas akan gajinya juga merasakan kepuasan kerja. Kepuasan gaji yang baik pada karyawan dapat tercipta karena adanya kesesuaian antara gaji yang dibayarkan dengan pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu, kepuasan gaji dapat dicapai karena terbukanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapat kenaikan gaji, sehingga karyawan dapat merasa diapresiasi atas beban pekerjaan yang dilakukannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra, dkk (2018) yang menyebutkan bahwa adanya hubungan antara gaji dengan kepuasan kerja pada karyawan koperasi simpan pinjam X di Kabupaten Pemalang, Jawa Tengah ($p=0,00<0,05$). Penelitian tersebut menyebutkan bahwa seseorang bekerja pasti mengharapkan imbalan, dan jika gaji yang diterimanya sesuai dengan yang diharapkan maka akan timbul gairah kerja yang semakin baik. Penelitian lain yang menyebutkan hal serupa adalah penelitian yang dilakukan oleh Muti (2020) yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaji dengan

kepuasan kerja perawat di RSY Tenriawaru ($p=0,041<0,05$) dan nilai $OR=4,333$ yang berarti perawat puas akan gaji yang diterimanya berpeluang 4,333 kali merasakan kepuasan kerja dibandingkan dengan perawat yang tidak puas akan gajinya.

Sejalan dengan penjelasan di atas, gaji memiliki hubungan yang erat dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi. Besar kecilnya pemberian gaji atau insentif tidak mungkin dapat ditentukan dengan begitu saja, tanpa adanya antisipasi perkembangan keadaan sekitar perusahaan atau organisasi. Penetapan kompensasi terutama gaji yang hanya didasarkan oleh keinginan satu pihak saja (dalam hal ini adalah perusahaan), tanpa didasarkan pada perhitungan - perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit untuk diaplikasikan dalam jangka panjang. Dalam penyusunan gaji dan kompensasi oleh perusahaan, ada beberapa faktor yang menjadi penentu, faktor-faktor tersebut diantaranya adalah penawaran serta permintaan tenaga kerja; organisasi serikat buruh atau karyawan; kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar gaji karyawan; produktivitas dan kinerja karyawan; biaya hidup karyawan; peraturan pemerintah; pendidikan dan pengalaman kerja karyawan yang bersangkutan; jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan; posisi jabatan karyawan; dan kondisi ekonomi nasional. Karakteristik pemberian gaji yang baik dapat dilihat dari beberapa kriteria, yaitu diantaranya adalah seimbang, adil, memadai, efektif biaya,

aman dan dapat diterima oleh karyawan yang bersangkutan. Dengan manajemen gaji dan pemberian insentif yang layak, maka akan dapat mempertahankan karyawan di dalam suatu perusahaan, dan kedepannya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan (D. S. Harahap & Khair, 2020). Selain mempertahankan karyawan, besar kecilnya timbal balik yang diterima oleh karyawan akan membantu mempertahankan taraf hidup karyawan sehingga pemenuhan kebutuhannya tidak akan bergantung kepada orang lain.

Bagi perusahaan sebagai penyelia, kemampuan, pengetahuan, waktu, tenaga dan keterampilan karyawan dapat dijadikan investasi jangka panjang untuk pemenuhan dan pencapaian tujuan perusahaan, oleh karena itu pemberian gaji merupakan hal yang cukup krusial dalam ranah perusahaan. Dengan pemberian gaji dan insentif yang baik, karyawan dapat mencapai kepuasan kerja yang baik, sehingga perusahaan akan memperoleh hasil kerja dari karyawan yang memiliki perilaku kerja yang positif, dan kedepannya akan semakin bertumbuh dan berkembang baik dalam arti kualitatif maupun kuantitatif (Alwan & Djastuti, 2018).

Sistem pemberian upah atau gaji yang diharapkan oleh karyawan adalah sistem yang tidak ambigu dan sesuai dengan harapan atau ekspektasi mereka. Jika sistem pemberian upah dirasa adil dan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, tingkat keterampilan individu karyawan dan sesuai dengan standar pembayaran yang berlaku di masyarakat, akan membawa dampak yang baik yaitu

**e-mail korespondensi : suarjana@unud.ac.id*

terciptanya kepuasan kerja karyawan. Bagi karyawan, pemberian gaji dan insentif membawa beberapa dampak dan manfaat yang positif, contohnya adalah dalam pemenuhan gaya hidup. Agar karyawan dalam suatu perusahaan tetap memiliki produktifitas yang optimal, karyawan harus memenuhi gaya hidupnya dengan bekerja. Selain itu, pemberian gaji dan insentif yang adil dan transparan akan mengantarkan karyawan kepada kepuasan kerjanya. Kepuasan dalam hal ini berarti sikap evaluatif yang mendeskripsikan perasaan karyawan, baik jika mereka suka maupun tidak suka dengan pekerjaan yang dilakukannya. Jika gaji yang diberikan setimpal dengan besaran pekerjaanyang dilakukannya, semakin besar pula harapan akan kepuasan kerja itu tercapai.

Selain untuk karyawan, pemberian gaji dan insentif juga membawa manfaat bagi perusahaan. Dengan sistem pemberian gaji yang baik, akan menarik lebih banyak calon karyawan untuk bergabung dengan perusahaan. Sehingga secara tidak langsung, akan berpeluang untuk menyaring lebih banyak karyawan dengan kualitas yang baik. Selain menarik lebih banyak calon karyawan, sistem pemberian gaji yang baik akan menciptakan loyalitas karyawan yang ada. Loyalitas ini akan muncul dengan sendirinya apabila karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya dibayar dengan nilai yang setimpal, dengan kata lain kepuasan kerja karyawan tercapai. Citra sebuah perusahaan juga dapat terlihat dari bagaimana perusahaan tersebut membalas jasa karyawan di dalamnya. Pemberian gaji yang adil dan transparan, serta pemberian

insentif yang tinggi akan menunjukkan kondisi perusahaan yang baik, karena perusahaan mampu memberikan kompensasi sesuai dan layak (Harahap dkk, 2021).

Selain pemberian gaji dan insentif yang layak, salah satu hal yang dapat menunjang terciptanya kepuasan kerja pada karyawan di suatu perusahaan atau organisasi adalah aspek pengawasan atau supervisi. Salah satu kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan untuk meingkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, baik pemimpin maupun anggota adalah kegiatan pengawasan atau supervisi. Supervisi merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memastikan bahwa suatu pekerjaan dilakukan sesuai dengan proses yang seharusnya. Selain memastikan berjalannya proses, supervisi juga bertujuan untuk menemukan permasalahan seiring dengan berjalannya pekerjaan, sehingga dapat dilakukan evaluasi guna meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan, efisiensi fasilitas dan memastikan bahwa seluruhnya sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan (Silalahi, 2021).

Berdasarkan hasil analisis statistik, didapatkan bahwa terdapat hubungan antara supervisi yang baik dengan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan RSUD Bali Mandara tahun 2023 ($p=0,016<0,05$), yaitu sebanyak 40 orang (85,1%) karyawan yang merasa puas dengan supervisi yang diterimanya juga merasakan kepuasan kerja. Rasa puas akan supervisi yang diterimanya meliputi perasaan senang dengan atasan yang kompeten pada

bidangnya. Selain itu, rasa adil, minat dan perhatian tinggi yang diberikan atasan kepada karyawan juga menjadi salah satu hal yang menciptakan kepuasan akan supervisi atasan kepada karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jeo, dkk (2023) tentang Analisis Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Perawat di RSUD Dr. Pirngadi Medan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara supervisi dengan kepuasan kerja perawat RSUD Dr. Pirngadi Medan ($p=0,029<0,05$). Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra dkk, pada tahun 2018 yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara supervisi dengan tingkat kepuasan kerja karyawan ($p=0,034<0,05$). Penelitian ini memaparkan bahwa, secara keseluruhan hubungan atasan dengan karyawan masih dirasa kurang baik sehingga berdampak terhadap kepuasan kerja yang kurang baik.

Supervisi atau pengawasan yang baik akan mengantarkan perusahaan kepada kesesuaian antar rencana yang telah ditetapkan dan keadaan riil di lapangan. Dalam aplikasinya dalam kehidupan sehari-hari, aspek pengawasan dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah perubahan pada organisasi, baik dari internal maupun eksternal. Selain karena perubahan yang selalu terjadi dari waktu ke waktu, kompleksitas dari organisasi juga membutuhkan pengawasan yang formal karena adanya tingkat kekuasaan. Kemudian, kesalahan atau penyimpangan terjadi di lingkungan perusahaan yang dilakukan oleh karyawan juga mendorong

diperlukannya pengawasan, untuk memastikan perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Kesalahan atau penyimpangan ini dapat terjadi karena karyawan sebagai pelaksana tidak mampu menyesuaikan diri dengan tujuan yang telah ditetapkan. Standar ini bisa jadi terlalu berat, sehingga segelintir karyawan tidak mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar tersebut. Apabila di dalam suatu organisasi aspek pengawasan tidak dilakukan dengan baik, maka kemungkinan besar pekerjaan yang dihasilkan tidak akan maksimal, sehingga akan menjauhkan perusahaan dari tujuan yang telah ditetapkan. Buruknya aspek pengawasan di dalam suatu perusahaan akan menumbuhkan kebiasaan-kebiasaan buruk yang nantinya akan terlihat seolah-olah seperti kebiasaan atau budaya dalam lingkungan pekerjaan (Razak et al., 2021).

Sistem pengawasan atau supervisi yang baik akan menghasilkan kesimpulan atas evaluasi yang telah dilakukan. Kegiatan pengawasan dalam suatu organisasi diantaranya adalah pengamatan kinerja karyawan dengan tugasnya masing-masing; pembinaan terhadap karyawan; perhatian terhadap arah pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, efektivitas dan efisiensi pekerjaan, kontrol terhadap kuantitas dan kualitas pekerjaan; perbandingan hasil kerja untuk kepentingan evaluasi dan perencanaan masa yang akan datang. Kedepannya, evaluasi ini akan membantu perusahaan dalam menghemat sumber daya yang dimiliki karena telah mencegah terjadinya kesalahan yang menyimpang

*e-mail korespondensi : suarjana@unud.ac.id

dari tujuan perusahaan, dan membangun budaya pengawasan yang baik dalam lingkungan perusahaan.

Supervisi atau pengawasan dalam pelaksanaannya tidak hanya dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Pengawasan yang baik sejatinya terdiri dari berbagai bentuk dan sifat, yaitu *top-down*, *bottom-up*, dan *self control*. Bentuk *top-down* menitikberatkan pada pengawasan yang dilakukan oleh atasan kepada kinerja bawahannya, seperti yang paling umum dilakukan. Bentuk *bottom-up* merupakan kebalikan dari bentuk *top-down*. Meskipun berbentuk non-formal, pengawasan oleh bawahan kepada atasan merupakan hal yang penting pada perusahaan, karena akan meminimalisir adanya kejadian penyalahgunaan dan juga penyelewengan kekuasaan oleh atasan dalam berjalannya perusahaan. *Self-control* merupakan bentuk pengawasan yang menitikberatkan pada kesadaran diri sendiri, dimana atasan dan bawahan memiliki peran aktif dalam mengawasi pekerjaan yang dilakukan masing-masing. Dengan kesadaran diri yang baik dari atasan maupun bawahan, akan terbentuk rasa saling memiliki, saling menghormati dan saling membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, akan tergambar tujuan yang jelas baik untuk atasan maupun bawahan dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari (Rohman, 2017).

Sejalan dengan penjelasan bahwa pengawasan yang baik dapat tercipta dengan komunikasi yang baik, kesuksesan pelayanan kesehatan tidak lepas dari andil komunikasi yang baik di dalamnya, baik itu komunikasi antar individu, antar kelompok

maupun komunikasi keorganisasian. Komunikasi dibutuhkan untuk menjalin hubungan saling menghormati, saling menghargai dan menyatukan persepsi antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Maulina, 2017). Komunikasi yang baik dan efektif akan mempermudah karyawan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran yang berkaitan dengan pekerjaannya, sehingga akan menimbulkan perasaan puas dan bangga akan pekerjaan yang dilakukannya.

Berdasarkan hasil analisis statistik, didapatkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel komunikasi dengan kepuasan kerja karyawan RSUD Bali Mandara tahun 2023 ($p=0,002<0,05$), dimana sebanyak 43 orang (87,8%) karyawan yang merasa puas dengan komunikasi juga merasakan kepuasan kerja. Rasa puas akan faktor komunikasi dalam hal ini timbul karena terjadi komunikasi yang jelas dan baik di lingkungan kerja karyawan. Dengan demikian, diikuti pula dengan kejelasan dari tujuan serta maksud dari pekerjaan yang dilakukan, sehingga mendukung meningkatnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Istriawan dkk pada tahun 2021 tentang analisis komunikasi, *self esteem* dan *self efficacy* terhadap kepuasan kerja yang menyatakan bahwa variabel komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ($p=0,034<0,05$) sehingga ketika komunikasi semakin baik, maka tingkat kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

Dalam mencapai kepuasan kerja, komunikasi adalah ujung tombak dari

kelancaran segala hal yang terjadi dalam organisasi. Dengan komunikasi yang baik dan jelas antar individu di dalam perusahaan, akan menimbulkan kerja sama yang baik. Jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, akan menjadi akar dari berbagai permasalahan yang akan muncul dalam organisasi, baik permasalahan dalam pekerjaan maupun hubungan antar individu di dalamnya. Komunikasi yang buruk akan mengantarkan individu untuk saling mencurigasi satu sama lain, sehingga rasa kepercayaan akan hilang dan akan menimbulkan perpecahan dalam organisasi. Perpecahan dan gesekan ini nantinya akan menimbulkan lingkungan kerja yang tidak nyaman sehingga kinerja karyawan akan terhambat dan kepuasan kerja tidak akan tercapai. Secara tidak langsung, tujuan perusahaan juga akan terhambat.

Dalam pelaksanaan suatu organisasi, komunikasi tidak hanya terjadi antara satu orang dengan satu orang lainnya. Ada banyak jenis komunikasi yang dapat terjadi, diantaranya adalah komunikasi pribadi, komunikasi umum, komunikasi dalam kelompok, komunikasi lisan maupun tertulis, komunikasi langsung dengan tatap muka, maupun komunikasi tidak langsung dengan perantara. Komunikasi juga tidak hanya terjadi antar bawahan, tetapi komunikasi dalam satu organisasi dapat terjadi antara atasan-bawahan, bawahan-atasan, antar-bawahan, maupun komunikasi bersama seperti rapat dan musyawarah. Dengan komunikasi yang baik dari berbagai elemen dan berbagai bentuk, akan dapat terjadi beberapa perubahan yang mengarah ke arah yang

positif. Perubahan tersebut diantaranya adalah perubahan sikap, perilaku, pendapat hingga perubahan sosial di dalam organisasi. Perubahan-perubahan ini dapat tercapai karena komunikasi yang terjadi tidak hanya membuat orang lain mengerti akan pesan yang disampaikan, tetapi membuat orang meyakini ajakan, perbuatan atau kegiatan yang disampaikan.

Proses komunikasi yang baik akan menghantarkan organisasi kepada manfaat-manfaat positif, diantaranya adalah pengaruh positif untuk kemajuan organisasi; mempermudah pemecahan masalah yang terjadi dalam organisasi; menumbuhkan keakraban dan rasa percaya di dalam lingkungan organisasi; menumbuhkan rasa percaya diri dan semangat untuk individu-individu yang ada dalam organisasi; menambah wawasan dan pengetahuan dari pertukaran informasi dan komunikasi yang terjadi; bertukar pengalaman antar individu dalam organisasi; menyamakan pandangan dan persepsi antar individu; dan mendukung kemajuan dan pemenuhan tujuan organisasi. Dengan berbagai manfaat-manfaat positif yang diterima dari adanya komunikasi yang baik, akan menumbuhkan rasa nyaman dan rasa bangga akan pekerjaan dan organisasi di dalam diri karyawan, sehingga rasa kepuasan kerja akan sangat mungkin tercapai (Rohman, 2017).

Faktor Motivasi yang Berhubungan dengan Kepuasan Kerja Karyawan RSUD Bali Mandara Tahun 2023

Salah satu komponen yang dapat menciptakan kepuasan kerja pada

**e-mail korespondensi : suarjana@unud.ac.id*

karyawan adalah tersedianya kesempatan untuk dipromosikan. Promosi merupakan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dan tentunya diikuti dengan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar (Rahayu, 2017). Umumnya, seiring dengan peningkatan jabatan maka akan diikuti dengan peningkatan kompensasi dan manfaat-manfaat baik lainnya, sehingga promosi ini dapat membentuk perilaku karyawan, yaitu meningkatnya semangat kerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis statistik, didapatkan hasil bahwa kepuasan akan kesempatan promosi berhubungan signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan RSUD Bali Mandara tahun 2023 ($p=0,01<0,05$), dimana sebanyak 51 orang karyawan (82,3) yang puas akan kesempatan promosinya juga merasakan kepuasan kerja. Rasa puas ini timbul karena terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan atau promosi bagi karyawan yang melakukan kinerjanya dengan baik. Dengan adanya kesempatan yang adil dan terbuka, maka semangat kerja karyawan akan meningkat dan merasa bangga akan pekerjaan yang dilakukannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra dkk pada tahun 2018 tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yang menyebutkan bahwa adanya hubungan signifikan antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja ($p=0,04<0,05$). Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Jeo dkk pada tahun 2023 tentang analisis faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja perawat di RSUD dr. Pirngadi Medan,

yang menyebutkan bahwa kesempatan promosi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ($p=0,018<0,05$).

Promosi dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa aspek dan asas, diantaranya adalah rasa percaya dan keyakinan akan kejujuran, kecakapan dan kemampuan karyawan yang bersangkutan. Jika karyawan menunjukkan tanda-tanda bahwa ia jujur, cakap dan mampu menjalankan tugasnya, kesempatan untuk dipromosikan akan semakin meningkat. Aspek selanjutnya adalah keadilan dari organisasi dalam menilai keseluruhan karyawan. Promosi yang berlandaskan keadilan akan memotivasi karyawan dalam bekerja, sehingga kedepannya akan mendapat kesempatan yang lebih besar untuk promosi ke jenjang yang lebih tinggi. Selanjutnya adalah kejelasan akan uraian pekerjaan dan deskripsi pekerjaan di organisasi. Promosi biasanya dilakukan jika terdapat kekosongan dalam posisi formasi jabatan perusahaan, oleh karena itu, transparansi formasi jabatan yang ada merupakan hal yang penting diperhatikan dalam kegiatan promosi (Fadli, 2020).

Promosi merupakan salah satu pilihan dari pengembangan karir yang memiliki arah *vertical* yaitu ke atas. Pengembangan karir merupakan hal penting yang wajib diperhatikan oleh karyawan di suatu organisasi jika ingin maju. Kesuksesan dalam pengembangan karir akan membawa seorang karyawan kepada kemajuan dan peningkatan keterampilan, sehingga kedepannya dapat lebih berprestasi. Dengan pengembangan

karir yang baik, karyawan akan merasa lebih senang dengan pekerjaannya karena dapat melakukan hal yang disukainya. Selain itu, karyawan dengan pengembangan karir yang baik akan mendapat kesempatan untuk belajar dan mencapai hal-hal baru, yang akan membawa karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilannya.

Pengembangan karir tidak hanya sebatas promosi, tetapi terdiri atas berbagai arah dan jalur. Dengan berbagai arah yang tersedia, akan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplor karirnya sesuai dengan tujuan dan kemampuannya. Promosi masuk ke dalam pengembangan karir ke arah *vertical*, dimana pengembangan ini terarah ke atas, yaitu kepada posisi yang lebih tinggi dengan wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi pula. Kesempatan untuk promosi tidak semata-merta dilakukan secara mendadak, ada tiga fase yang dilakukan seorang manager dalam mendesain pengembangan karir karyawan di dalam organisasi. Fase pertama adalah perencanaan, dimana manager mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan karyawan dalam melakukan tugas-tugasnya. Fase kedua adalah fase pengarahan, dimana fase ini bertujuan untuk membantu karyawan dalam mewujudkan rencana-rencana dalam karirnya. Fase ketiga adalah fase pengembangan, dimana pada fase ini terdiri dari berbagai kegiatan yang dapat mendorong keterampilan karyawan, contohnya adalah sistem mentor, rotasi jabatan, program beasiswa dan pelatihan

untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Dengan demikian, karyawan dapat mengembangkan potensi dan kemampuannya untuk mendaki karir yang lebih baik, dan akan mengarahkan karyawan ke posisi yang lebih baik (Tsauri, 2013).

SIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah Sebanyak 75 orang responden (83,3%) merasa cukup puas dengan pekerjaannya. Terdapat hubungan signifikan antara variabel yang masuk ke dalam faktor *hygiene* yaitu gaji, supervisi, dan komunikasi dengan kepuasan kerja karyawan RSUD Bali Mandara tahun 2023. Selain itu, pada faktor motivasi, variabel yang memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan RSUD Bali Mandara tahun 2023 adalah variabel promosi.

SARAN

RSUD Bali Mandara diharapkan dapat melakukan survey kepuasan kerja secara berkala dan menjadikan hasil penelitian ini sebagai acuan dengan memprioritaskan variabel-variabel yang memiliki hubungan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, peneliti selanjutnya diharapkan dapat melanjutkan penelitian dan melakukan pengkajian dengan lingkup sampel yang terdiri atas berbagai instalasi dan bidang pekerjaan yang ada di RSUD Bali Mandara, sehingga kedepannya hasil yang didapatkan akan merepresentasikan keseluruhan karyawan yang bekerja di RSUD Bali Mandara dengan lebih baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis tujukan kepada Rumah Sakit Umum Daerah Bali Mandara yang telah bersedia memberikan izin dan membantu dalam pengumpulan data pada penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing dan dosen penguji yang selalu memberikan masukan dan saran hingga penyelesaian penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akman, O., Ozturk, C., Bektas, M., Ayar, D., & Armstrong, M. A. (2016). Job Satisfaction and Burnout among Paediatric Nurses. *Journal of Nursing Management*, 24(7).
- Alfatihah, I., Nugroho, A. S., Haessel, E., & Maharani, A. (2021). The Influence of Work-Life Balance with Work Motivation as Mediating Factor on Job Satisfaction A Prediction toward Transition to New Normal Situation. *The Management Journal of Binaniaga*, 6(1), 79. <https://doi.org/10.33062/mjb.v6i1.431>
- Alwan, H. I., & Djastuti, I. (2018). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Manfaat Di Ambarawa)*. 7, 244.
- Biegger, A., De Geest, S., Schubert, M., & Ausserhofer, D. (2016). The 'magnetic forces' of Swiss acute care hospitals: A secondary data analysis on nurses' job satisfaction and their intention to leave their current job. *NursingPlus Open*, 2, 15–20. <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.002>
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Fadli, A. (2020). Pengaruh Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Modern Plasindo Mutiara. *Abdi Ilmu*, 13(1), 131–141. <https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/abdiilmu/article/view/898>
- Handoko, B. (2014). Determinan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. X Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 014(01).
- Handoko, T. H. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. <http://repository.pelitabangsa.ac.id/mlui/handle/123456789/1734>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Hukum*, 2(1), 69–88.
- Harahap, D. T. K., Hasibuan, S., Pratikna, R. N., Ahmad, D. M. I. S., Novarini, N. N. A., Widiawati, W., Sanjaya, R., Riesso, A. S., Batubara, D. N. A., Nurdiana, Suyanto, & Abdurrahim. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama*.
- Istriawan, B., Zainuri, & Utomo, J. (2021). *Analisis Komunikasi, Self Esteem dan Self Efficacy terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit 'Aisyiyah Kudus*. 01(01), 1–13.
- Jeo, A., Fitriani, A. D., & Lubis, M. (2023). Analisis Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Perawat Di RSUD dr. Pirngadi Medan. *Journal of Health and Medical Science*, 2(1), 133–147.
- Maulina, I. (2017). Pengaruh Komunikasi,

- Self Esteem dan Self Efficacy terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit TGK. Fakinah Banda Aceh. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi*, 8(2), 97–118.
- Muti, R. (2020). *Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Kepuasan Kerja Rimahyanti Muti*. 7(1).
- Nur Irawan, M. R. (2018). Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Mahkota Sakti Jaya Sidoarjo. *Ecopreneur*. 12, 1(1), 36.
<https://doi.org/10.51804/econ12.v1i1.196>
- Pasinringi, S. A., & Rivai, F. (2022). *Budaya Keselamatan Pasien dan Keselamatan Kerja*. Nas Media Pustaka.
- Pradnyantari, I. G. A. A., Landra, N., & Widnyana, I. W. (2021). Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Motivation and Employee Placement on Employee Performance at Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Bali Mandara, Bali Province. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 12(08), 20457–20467.
- Putra, K. D. Y., Wahyuni, I., & Kurniawan, B. (2018). Hubungan Supervisi, Rekan Kerja, Gaji, Keamanan kerja, Kondisi Kerja, Promosi Jabatan, dan Jenis Pekerjaan dengan Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Koperasi Simpan Pinjam X di Kabupaten Pemalang, Jawa Tengah). *Jurnal Kesehatan Masyarakat (e-Journal)*, 6(4), 321–329.
- Rahayu, S. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Garuda Metalindo. *Jurnal Ilmiah Kreatif*, 5(1), 59–75.
- Rahmadani, A. (2014). Rumah Sakit Pemerintah sebagai Sebuah Organisasi: Struktur, Manajemen dan Pengembangan Organisasi. *The Open Public Health Journal*, 36(January), 2017.
www.library.ul.com/%0Ahttp://benth
amopen.com/ABSTRACT/TOPHJ-2-11%0Ahttp://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7738325
- Razak, N., Manajemen, R., & Bongaya Makassar, S. (2021). Pengaruh Penempatan, Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Bongaya*, 5(2), 40–47.
<http://ojs.stiem-bongaya.ac.id/JIB/article/view/314>
- Rohman, A. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen*.
[https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab 2.pdf?sequence=11](https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/6350/Bab%202.pdf?sequence=11)
- RSUD Bali Mandara. (2022). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) RSUD Bali Mandara Provinsi Bali Tahun 2021*. 6.
- Silalahi, K. L. (2021). *Supervisi Keperawatan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja*.
- Sriwati. (2016). *Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Stimulasi Sosial Dan Kerja Serta Kondisi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Rumah Sakit Baptis Batu*. 05(02).
- Subiq, A., & Rahayu, F. D. (2017). Hubungan Gaji dengan Kepuasan Kerja Pada Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Psikologi*, 4(2), 85–91.
- Tsauri, S. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Journal of Modern African Studies* (Vol. 35, Issue 17).