

## Dedikasi Karyawan dalam Menjalankan Standar Akreditasi Di RS X

Tilda Andamsari<sup>1</sup>, M.F. Arrozi Adhikara<sup>2</sup>, Mohamad Reza Hilmy<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul, Jakarta, Indonesia  
Jalan Arjuna Utara No. 9 Kebon Jeruk Jakarta Barat  
Korespondensi E-mail: [arrozi@esaunggul.ac.id](mailto:arrozi@esaunggul.ac.id)

### Abstract

*Low implementation of Accreditation standards on post-accreditation hospitals which can caused the revocation of hospital accreditation status. The purpose of this study was to analyze the effect of supervision and motivation on post-accreditation employee commitment with employee satisfaction as an intervening variable. The research uses quantitative research methods with survei methods using questionnaires and method of analysis using Structural Equation Model (SEM), Amos version 23. The results showed the supervision variable had a positive effect on post-accreditation employee commitment but had a negative effect on job satisfaction. Employee motivation has a positive effect on job satisfaction, but it has a negative effect on post-accreditation employee commitment, while job satisfaction has a positive effect on post-accreditation employee commitment. Study findings that job satisfaction can not be an intermediate variable between supervision with post-accreditation employee commitment. While the effect of work motivation on post-accreditation employee commitment can be mediated by job satisfaction. To increase post-accreditation employee commitment can be done by increasing work motivation through job satisfaction by growing employee dedication and integrity.*

**Keywords:** *supervision, work motivation, post-accreditation employee commitment, job satisfaction*

### Abstrak

Kurangnya pemenuhan standar Akreditasi yang dilaksanakan di rumah sakit pascaakreditasi dapat menyebabkan dicabutnya status kelulusan akreditasi rumah sakit. Pemenuhan standar Akreditasi dan pelaksanaan yang kesinambungan diperlukan agar rumah sakit memberikan pelayanan sesuai standar mutu dan keselamatan pasien. Diperlukan pemantauan dari manajemen agar karyawan termotivasi melaksanakan standar Akreditasi dan berkomitmen menjalankan standar Akreditasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh supervisi dan motivasi terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi dengan kepuasan karyawan sebagai variabel intervening. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif melalui survei dan dilakukan analisis menggunakan metode *three box* dan analisis deskriptif statistik serta uji analisis menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*. Penelitian dilakukan di RS X Grup, dengan jumlah sampel 180. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh supervisi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi secara simultan. Kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antara motivasi kerja dengan komitmen karyawan pascaakreditasi. Temuan penelitian didapatkan komitmen karyawan pascaakreditasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja. Motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja sehingga menimbulkan komitmen karyawan pascaakreditasi. Untuk meningkatkan komitmen karyawan pascaakreditasi dapat dilakukan dengan peningkatan motivasi kerja melalui kepuasan kerja dengan cara menumbuhkan dedikasi dan integritas karyawan, serta meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap pentingnya implementasi standar Akreditasi.

**Kata kunci:** supervisi, motivasi kerja, komitmen karyawan pascaakreditasi, kepuasan kerja

### PENDAHULUAN

Akreditasi adalah pengakuan terhadap mutu pelayanan Rumah Sakit, setelah dilakukan penilaian bahwa Rumah Sakit telah memenuhi Standar Akreditasi. Pemerintah telah mensyaratkan agar Rumah Sakit dilakukan survei Akreditasi minimal setiap tiga tahun (Pemerintah RI, 2009) meliputi kegiatan persiapan, pelaksanaan dan pascaakreditasi. Kegiatan pascaakreditasi dalam bentuk survei verifikasi

yang dilakukan oleh Komisi Akreditasi RS (KARS) selama dua tahun berturut-turut setelah penyelenggaraan Akreditasi. Rumah sakit yang mendapatkan penetapan status Akreditasi, namun pada saat survei verifikasi tidak dapat mempertahankan dan atau meningkatkan mutu pelayanan, KARS dapat melakukan pencabutan status akreditasinya.

Agar survei verifikasi memperoleh hasil baik dan status Akreditasi dapat dipertahankan,

rumah sakit harus menjalankan standar Akreditasi dalam memberikan pelayanan. Dinilai melalui pemantauan dan dokumentasi yang dilakukan kepala unit terhadap standar Akreditasi serta melakukan SA (*self assesment*) terhadap seluruh standar Akreditasi. Capaian nilai SA (*self assesment*) tahun 2018 masih rendah. Nilai rata-rata SA (*self assesment*) di RS X adalah 54,14%, jauh dari standar nilai kelulusan yaitu >80%.

Komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan yang berkelanjutan. Komitmen organisasional adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu, berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2017).

Komitmen karyawan pascaakreditasi adalah sikap karyawan yang memperlihatkan kesiapannya menjalankan standar Akreditasi walaupun RS telah lulus Akreditasi. Komitmen ini diperlukan agar RS tetap mempertahankan dan meningkatkan mutu pelayanan sesuai standar Akreditasi.

Kepuasan kerja diartikan terpenuhinya harapan individu terhadap pekerjaannya. Semakin banyak harapan yang terpenuhi, semakin tinggi tingkat kepuasannya. Menurut Robbin dan Judge, kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima (Robbins & Judge, 2006). Karyawan dengan sikap kepuasan tinggi akan memandang positif pekerjaannya, demikian sebaliknya pada karyawan dengan sikap kepuasan rendah akan memandang negatif pada pekerjaannya (Kreitner & Kinicki, 2008).

RS X melakukan penilaian kepuasan karyawan setiap enam bulan sekali dengan cara memberikan kuesioner kepada seluruh karyawan tetap. Angka kepuasan karyawan tahun 2018 sebesar 65,01%, nilai ini masih rendah karena tidak mencapai standar yang ditetapkan di RS X, yaitu  $\geq 80\%$ . Angka yang rendah terdapat pada aspek kesejahteraan.

Menurut Kreitner dan Kinicki, peningkatan motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akan menimbulkan komitmen organisasi yang tinggi (Kreitner & Kinicki,

2008). Sejalan dengan penelitian Saufa dkk dengan kesimpulan kepuasan kerja dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi (Saufa & Maryati, 2017), serta penelitian Akbar dkk (Akbar, Hamid, & Djudi, 2016), Sisay dkk (Sisay, 2017) serta Kusriani dkk (Kusriani, Suriansyah, & Saleh, 2018) yang mendapatkan hasil yang sama.

Motivasi kerja merupakan kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang melakukan sebuah pekerjaan atau kegiatan sebaik mungkin. Seorang karyawan yang memiliki motivasi rendah cenderung menampilkan perasaan tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan yang termotivasi akan bekerja sekuat tenaga melakukan pekerjaannya dengan baik untuk keberhasilan organisasi (Sinambela & Sinambela, 2019). Penelitian yang dilakukan Lumintan menghasilkan kesimpulan terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap komitmen afektif dan normatif, serta pengaruh negatif pada komitmen kontinuen (Lumintan, 2016). Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Fatimah dkk (Fatimah & Dewi, 2017) serta Saeed dkk (Saeed & Nasir, 2016) yang menunjukkan hasil yang sama.

Motivasi karyawan pascaakreditasi di RS X masih rendah, terlihat dari kurangnya dokumentasi kegiatan yang telah dijadwalkan sesuai standar Akreditasi. Motivasi yang rendah ini disebabkan tidak adanya pengawasan dari atasan serta tidak adanya penilaian kinerja yang dilakukan terhadap karyawan.

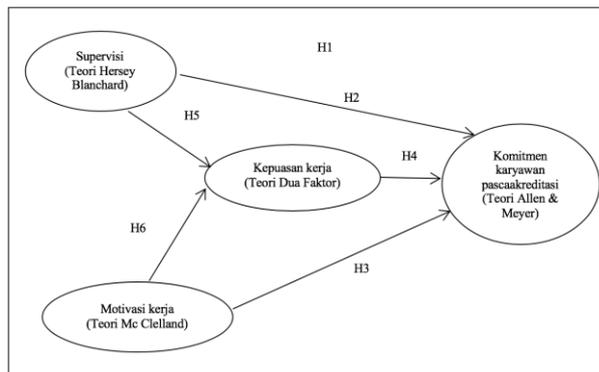
Selain motivasi dan kepuasan kerja, komitmen organisasi dipengaruhi oleh supervisi, sesuai penelitian yang dilakukan oleh Indawati pada guru di sekolah swasta di Pontianak (Indawati, 2017). Supervisi pelaksanaan standar Akreditasi di RS X belum berjalan dengan optimal, terlihat pada laporan monitoring dan evaluasi kegiatan tidak rutin dilaksanakan, padahal laporan monitoring dan evaluasi program merupakan salah satu dokumen yang diperlukan dalam Akreditasi.

Tujuan penelitian ini untuk menganalisa pengaruh supervisi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi di RS X. Kontribusi penelitian adalah sebagai bahan pertimbangan RS X untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan pascaakreditasi.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif asosiatif dengan teknik kausalitas dan menggunakan model analisis multivariat. Sebagai variabel dependen adalah komitmen karyawan pascaakreditasi, variabel independen supervisi dan motivasi kerja serta sebagai variabel intervening adalah kepuasan kerja. Sumber data adalah data primer yang didapatkan dari kuesioner yang disebarikan pada 180 responden selama bulan Oktober 2019. Sebelum kuesioner disebarikan, dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas kepada sejumlah responden sebanyak 30 orang. Dari 80 pertanyaan kuesioner, terdapat 7 pertanyaan yang tidak memenuhi uji validitas dan reliabilitas, sehingga yang digunakan menjadi 73 pertanyaan. Pernyataan kuesioner diberikan pengukuran jawaban dalam bentuk skala 1 sampai 5. Data diolah menggunakan aplikasi SPSS dan AMOS, dianalisis dengan metode *three box*, analitik deskriptif dan SEM (*Structural Equation Modeling*).

### Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

### Hipotesis

- H1: Terdapat pengaruh supervisi, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.  
 H2: Terdapat pengaruh supervisi terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.  
 H3: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.  
 H4: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.  
 H5: Terdapat pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja.

H6: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Responden

**Tabel 1.**  
**Distribusi Karakteristi Responden**

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase (%)
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	29	16
Perempuan	151	84
<b>Usia (tahun)</b>		
30 – 35	12	7
>35 – 40	138	77
>40 tahun	30	16
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
D3	150	83
S1	30	17
S2	0	0
<b>Lama Bekerja (tahun)</b>		
<5	12	7
5-10	88	49
>10	80	44

Sumber data olahan 2019

### 2. Deskripsi variabel

Deskripsi responden terhadap variabel supervisi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan komitmen karyawan pascaakreditasi digambarkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2.**  
**Matriks Tanggapan Responden Berdasarkan Indeks Metode Three Box**

Variabel	Posisi Tanggapan Responden			Perilaku
	Rendah	Sedang	Tinggi	
Supervisi			*	Rutin
Motivasi Kerja			*	Semangat
Kepuasan Kerja		*		Independen
Komitmen karyawan pasca akreditasi		*		Subyektif

Sumber data olahan 2019

Tanggapan responden terhadap variabel kepuasan dan komitmen karyawan

pascaakreditasi berada pada kategori sedang. Staf secara keseluruhan belum merasakan kepuasan dalam peluang karir serta kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mengembangkan potensi diri serta pemberian bonus dan insentif karena tidak sesuai dengan harapan. Hal ini tergambar pada tanggapan responden terhadap kepuasan kerja yang sedang, dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja mempunyai perilaku independen. Sementara itu tanggapan responden terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi adalah sedang, hal ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan pascaakreditasi mempunyai perilaku yang subyektif, dimana karyawan berkomitmen karena ada pengharapan terhadap organisasi.

### 3. Analisis Data

Dari total 73 pernyataan yang ada di kuesioner, masing-masing indikator yang mempunyai lebih dari 1 pernyataan dibuat rata-rata terlebih dahulu. Setelah diolah dengan menggunakan SEM, data yang didapat sudah baik, hasil uji kesesuaian menunjukkan bahwa minimal kriteria *goodness of fit* yang memenuhi *cut off value*. ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Kecocokan Model Goodness of Fit (GOF)**

Ukuran <i>Goodness of fit</i>	Kriteria	Nilai	Keterangan
CMIN/ DF	≤ 2,00	1,048	<i>Good Fit</i>
P- level	P > 0,05	0,319	<i>Good Fit</i>
RMSEA	≤ 0,08	0,016	<i>Good Fit</i>
IFI	≥ 0,90	0,944	<i>Good Fit</i>
TLI	≥ 0,90	0,906	<i>Good Fit</i>
CFI	≥ 0,90	0,924	<i>Good Fit</i>

Sumber: output pengolahan SEM V23

### 4. Pengujian Hipotesis

#### a. Uji Simultan

Pada uji measurement model didapat hasil Chi-square sebesar 179,151, *degrees of freedom* sebesar 171 dan *probability level* sebesar 0,319 > 0,05, hal ini menandakan bahwa Hipotesis 1 diterima

#### b. Uji Parsial

Pengujian model empiris dilakukan dengan menguji hipotesis yang dikembangkan dari model. Jika nilai

critical ratio (CR) >1.96 dan p-value <0.05 maka tolak H0 dan terima H0 jika nilai critical ratio <1.96 dan p-value >0.05. Hasil pengujian hipotesis melalui metode SEM selengkapnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.**  
**Regression Weight (Group number 1 – Default model)**

Variabel	Variabel	CR	P	Ket
Supervisi	--> Komitmen	2,876	,004	(H2) Diterima
Motivasi	--> Komitmen	- 2,324	***	(H3) Diterima
Kepuasan	--> Komitmen	3,994	***	(H4) Diterima
Supervisi	--> Komitmen	- 3,324	***	(H5) Diterima
Motivasi	--> Komitmen	5,204	***	(H6) Diterima

Sumber: output pengolahan SEM V23

### 5. Uji Intervening

Hasil uji intervening melalui metode SEM dapat dilihat pada tabel 5 dan 6 di bawah ini:

**Tabel 5.**  
**Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)**

	Supervisi	Motivasi	Kepuasan
Kepuasan	-.462	.744	.000
Komitmen	.934	-.908	1.697

Sumber: output pengolahan SEM V23

**Tabel 6.**  
**Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)**

	Supervisi	Motivasi	Kepuasan
Kepuasan	.000	.000	.000
Komitmen	-.784	1.262	.000

Sumber: output pengolahan SEM V23

Nilai estimasi pengaruh tidak langsung supervisi terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi sebesar -0,784 lebih kecil dibandingkan nilai estimasi pengaruh langsung, yaitu sebesar 0,934. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel antara pada supervisi dan komitmen karyawan pascaakreditasi.

Nilai estimasi pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap komitmen karyawan

pascaakreditasi sebesar 1,262 lebih besar dibandingkan pengaruh langsung sebesar -0,908. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi variabel antara pada motivasi kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.

## **Pembahasan**

### **Hipotesis 1: Terdapat pengaruh supervisi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi**

Berdasarkan uji statistik ditemukan bahwa H1 diterima, yaitu terdapat pengaruh supervisi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.

Tercapainya komitmen karyawan pascaakreditasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja, motivasi kerja dan supervisi. Komitmen karyawan pascaakreditasi tercipta karena adanya kepuasan kerja yang dibangun dari motivasi dan supervisi secara simultan. Supervisi yang dilakukan oleh atasan sesuai kebutuhan dan kesiapan unit akan membangun motivasi kerja sehingga kepuasan kerja akan tercipta yang akhirnya akan menumbuhkan komitmen karyawan pascaakreditasi.

Hasil ini mendukung teori komitmen Allen dan Meyer (1997) berpendapat bahwa bahwa komitmen berarti penerimaan yang kuat dari individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bertahan pada organisasi tersebut. Komitmen afektif terbentuk dari karakteristik organisasi, karakteristik individu karyawan dan pengalaman kerja karyawan. Komitmen normatif terbentuk dari beberapa hal, yaitu dari sejumlah tekanan yang dirasakan oleh karyawan sejak awal bergabung dengan organisasi, dari sesuatu yang berharga diterima karyawan dari organisasi yang tidak dapat dibalas kembali oleh karyawan, juga terbentuk dari kepercayaan antara karyawan dan organisasi bahwa masing-masing pihak akan saling memberi secara timbal balik.

Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan secara terpisah oleh Akbar dkk, Kusri dkk, Suchyadi dkk, Nurcahyani, Fatimah dkk, serta Indawati yang menyebutkan bahwa masing-masing variabel supervisi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

### **H2: Terdapat pengaruh supervisi terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi**

Berdasarkan uji statistik ditemukan bahwa H1 diterima, yaitu terdapat pengaruh supervisi secara positif terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.

Supervisi yang dilakukan oleh atasan kepada staf rumah sakit X tentang pentingnya tetap menjalankan standar pekerjaan sesuai standar Akreditasi memberikan dampak positif pada komitmen karyawan pascaakreditasi. Supervisi atasan terhadap pelaksanaan program-program Akreditasi akan meningkatkan komitmen karyawan pascaakreditasi sehingga program Akreditasi dapat berjalan sesuai standar yang diminta di SNARS edisi 1 (Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit edisi 1).

Hersey dan Blanchard (1979) melihat supervisi sebagai suatu kegiatan yang merencanakan, mengarahkan, membimbing, mengajar, mengobservasi, mendorong, memperbaiki, mempercayai dan mengevaluasi secara berkesinambungan terhadap anggota secara menyeluruh dan terus menerus. Dalam melaksanakan supervisi, atasan harus dapat menempatkan diri sesuai kesiapan dan kematangan bawahan agar kegiatan supervisi dapat berjalan secara efektif. Teori tersebut mendukung hasil penelitian ini, yaitu terbukti adanya pengaruh supervisi terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusri dkk melakukan penelitian pada guru di Banjarmasin didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif supervisi pengawas akademik terhadap komitmen kerja guru. Demikian juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Indawati menyebutkan terdapat pengaruh supervisi akademik terhadap komitmen guru.

### **Hipotesis 3: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen pascaakreditasi**

Berdasarkan uji statistik ditemukan bahwa H1 diterima, yaitu terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi. Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.

Hal ini disebabkan motivasi kerja pada karyawan yang menonjol adalah motivasi intrinsik, yaitu motivasi berprestasi, sedangkan motivasi ekstrinsik masih rendah, serta sikap saling menghormati dan menghargai antar staf ataupun unit masih bersifat obyektif sehingga dapat menurunkan motivasi kerja staf untuk

berkomitmen menjalankan standar pascaakreditasi. Responden sebagai kepala unit menyadari bahwa dirinya bertanggung jawab agar seluruh petugas dapat menjalankan standar Akreditasi tetapi masih belum berhasil memberikan pengaruh positif kepada unit dan menjalankan wewenang yang dimilikinya sehingga masih ada bawahan yang tidak mengikuti arahan dan tidak mengikuti perintah untuk menjalankan standar Akreditasi. Hal ini menyebabkan kerjasama, interaksi, adaptasi, keikhlasan dan saling menghargai dalam menjalankan standar Akreditasi belum tercipta dengan baik di unit.

Menurut teori Mc Clelland, seseorang termotivasi melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan kebutuhan yang ingin diraih. Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang dan dari luar diri seseorang. Penelitian ini didukung teori Mc Clelland bahwa motivasi berprestasi seseorang akan menurun apabila tidak diberikan tugas, supervisi dan kompensasi yang baik dan sesuai.

Hasil penelitian diatas tidak sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fatimah dkk, dimana mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh motivasi berprestasi. Lumintan juga melakukan penelitian terhadap pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi dan didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif motivasi terhadap komitmen organisasi.

#### **Hipotesis 4: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi**

Berdasarkan uji statistik ditemukan bahwa H1 diterima, yaitu terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi.

Karyawan memiliki harapan tinggi untuk dapat meningkatkan jenjang karirnya jika dapat melaksanakan standar Akreditasi. Setiap karyawan mengharapkan akan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Seseorang yang puas dalam pekerjaannya akan memiliki komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, serta akan memiliki keterikatan yang tinggi dengan organisasinya. Saat seseorang bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan

kesesuaian antara harapan dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan

Menurut Robbins & Judge (2006), kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima (Robbins & Judge, 2006). Karyawan dengan sikap kepuasan tinggi akan memandang positif pekerjaannya, demikian sebaliknya pada karyawan dengan sikap kepuasan rendah akan memandang negatif pada pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Akbar dkk mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Saufa dkk juga melakukan penelitian terhadap dampak kepuasan kerja dalam peningkatan kinerja perawat dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening yang mendapatkan hasil kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Sisay juga menunjukkan hal yang sama.

#### **Hipotesis 5: Terdapat pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan uji statistik ditemukan bahwa H1 diterima, yaitu terdapat pengaruh supervisi terhadap kepuasan kerja. Supervisi berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

Hal ini disebabkan responden masih belum merasakan atasannya (dalam hal ini Manajer) melakukan pengawasan pelaksanaan standar Akreditasi di unit yang ditandai dengan tidak adanya kunjungan atasan secara teratur ke unit. Atasan juga tidak menginformasikan kekurangan unit dan tidak mengajak berdiskusi jika menemukan permasalahan dan mencari cara untuk mengatasi kekurangan yang ditemukan dalam melaksanakan standar akreditasi.

Hersey dan Blanchard (1979) melihat supervisi sebagai suatu kegiatan yang merencanakan, mengarahkan, membimbing, mengajar, mengobservasi, mendorong, memperbaiki, mempercayai dan mengevaluasi secara berkesinambungan terhadap anggota secara menyeluruh dan terus menerus. Dalam melaksanakan supervisi, atasan harus dapat menempatkan diri sesuai kesiapan dan kematangan bawahan agar kegiatan supervisi dapat berjalan secara efektif.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh oleh Suchyadi dkk dimana mendapatkan hasil terdapat

hubungan positif antara supervisi kepala sekolah dengan kepuasan guru serta kepuasan guru dapat ditingkatkan melalui pengawasan kepala sekolah. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Santoso dkk terhadap perawat ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pengawasan terhadap kepuasan kerja perawat, demikian juga penelitian oleh Basri menghasilkan hal yang sama.

### **Hipotesis 6: Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan uji statistik ditemukan bahwa H1 diterima, yaitu terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Karyawan yang sungguh-sungguh dalam melaksanakan standar Akreditasi diberi kesempatan untuk meningkatkan karir. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam pelaksanaan standar Akreditasi agar dapat meningkatkan jenjang karir dalam rumah sakit. Motivasi kerja tinggi merupakan bentuk dari kepuasan kerja yang dirasakan oleh staf .

Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan dan semangat yang menjadi dasar seseorang dalam melaksanakan tugasnya, yang dapat dinilai dari pengembangan diri, pengakuan hasil kerja, penghargaan, pengakuan keberadaan, bekerjasama, kepatuhan dan hubungan dengan atasan, sesuai teori Motivasi dari Mc. Clelland (2004). Motivasi karyawan yang tinggi akan memberikan rasa puas dalam diri karyawan tersebut. Pada penelitian ini teori tersebut terbukti adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Responden dalam penelitian ini percaya bahwa dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka dapat memberikan kepuasan dalam diri staf tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurcahyani dkk dengan hasil motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Stanskovka dkk juga mengadakan dengan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pada asisten profesor, *associate* profesor dan profesor. Penelitian yang dilakukan Saeed dkk juga mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi dengan kepuasan kerja.

### **Temuan Penelitian**

Temuan penelitian ini adalah komitmen karyawan pascaakreditasi dipengaruhi oleh

kepuasan kerja dan motivasi kerja. Motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja sehingga menimbulkan komitmen karyawan pascaakreditasi.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan analisa yang dilakukan, maka kesimpulan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Supervisi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi. Komitmen karyawan pascaakreditasi tercipta karena adanya kepuasan kerja yang dibangun dari motivasi dan supervisi. Supervisi yang rutin dan efektif dari atasan akan mendorong motivasi karyawan untuk berusaha keras menunjukkan prestasi dalam menjalankan standar Akreditasi, terpenuhinya harapan karyawan untuk diberi kesempatan mengembangkan karir dengan prestasi yang telah ditunjukkan dalam menjalankan standar Akreditasi akan menciptakan komitmen pada karyawan bahwa akan merasa rugi apabila standar Akreditasi tidak tercapai dengan baik.
2. Supervisi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi karena supervisi yang dijalankan secara rutin dan efektif dari atasan dengan mengungkapkan hambatan unit dalam melaksanakan standar Akreditasi, dievaluasi dan disampaikan kepada staf untuk bersama-sama mengatasi hambatan tersebut akan memotivasi karyawan menjalankan standar Akreditasi.
3. Motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi. Motivasi karyawan untuk unggul menunjukkan prestasi dalam menjalankan standar Akreditasi dapat menurun karena rasa saling menghargai antar unit dan sesama karyawan berkurang.
4. Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif terhadap komitmen karyawan pascaakreditasi. Kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan pada saat perusahaan memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir apabila melaksanakan standar Akreditasi dengan sungguh-sungguh. Hal tersebut sesuai komitmen karyawan yaitu merasa rugi apabila standar Akreditasi tidak tercapai

- dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki harapan tinggi untuk dapat meningkatkan jenjang karirnya jika standar Akreditasi dapat tercapai dengan baik.
5. Supervisi memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Supervisi yang rutin dilakukan atasan belum menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan karena bonus atau imbalan yang diberikan perusahaan pada saat standar Akreditasi tercapai dengan baik tidak sesuai dengan harapan staf. Artinya supervisi yang efektif tidak memberikan kepuasan kerja pada staf. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lain seperti pemberian penghargaan ataupun bonus yang sesuai dengan harapan staf.
  6. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kesempatan untuk meningkatkan karir yang diberikan perusahaan apabila sungguh-sungguh dalam melaksanakan standar Akreditasi mendorong motivasi karyawan untuk berusaha keras agar unggul dalam menjalankan standar Akreditasi. Berdasarkan hal diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menjadi daya dorong yang tinggi dalam pelaksanaan standar Akreditasi dalam rumah sakit.
- Peneliti mengajukan saran kepada RS X agar memberikan penghargaan sesuai kebutuhan karyawan dan unit apabila menjalankan standar Akreditasi secara konsisten. Melibatkan unit dalam pemantauan pelaksanaan dan tindak lanjut, melakukan *self assesment* untuk menilai kemajuan penerapan standar Akreditasi bersama-sama mengevaluasi pelaksanaan standar Akreditasi.
- Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada Dr. MF. Arrozi Adhikara, SE.,MSi.,Akt.,CA. dan Mohamad Reza Hilmy, SKM, MARS, PhD sebagai pembimbing, Dr. Hasyim, MM, Med sebagai penguji serta Dr. Rokiah Kusumapradja, SKM.,MHA selaku Ketua program studi Magister Administrasi Rumah Sakit Universitas Esa Unggul, yang telah banyak memberi dukungan, bantuan dan motivasi sejak perkuliahan dimulai sampai penulisan penelitian ini.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Akbar, F. U., Hamid, J., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan ( Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang ). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 38(2), 79–88.
- Fatimah, F. F., & Dewi, M. P. (2017). Pengaruh Persepsi Kompensasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Multi Level Marketing Representatif. *Jurnal Psikologi*, 10(1), 57–63.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1980). *Manajemen Perilaku Organisasi*. (A. Dharma, Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Indawati, S. W. (2017). Pengaruh Budaya Sekolah dan Supervisi Akademik terhadap Komitmen Guru Madrasah Ibtidaiyah Swasta Kecamatan Pontianak Barat. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6(5).
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *organizational behavior*. (J. Weimeister, Ed.) (eighth). new york: paul ducham.
- Kusrini, L., Suriansyah, A., & Saleh, M. (2018). The Influence of Supevision of Academic Supervisor with Commitment and Work Motivation on Performance of Teachers of The State High School in Banjarmasin, Indonesia. *European Journal of Education Studies*, 5(7), 14–25. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1494160>
- Lumintan, C. (2016). Analisis Motivasi Kerja Karyawan terrhadap Komitmen Organisasional di Hotel Calista Beach Bau-Bau.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sage Publications.
- Pemerintah RI, 2009. (2009). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit. *Jakarta*, (rumah sakit), 40. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). Perilaku organisasi. *Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. (S. Wall, Ed.) (17th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Saeed, H. M. I., & Nasir, N. (2016). Work Environment on Job Satisfaction with

- mediating effect of Motivation among School Teachers in Lahore , Pakistan, 564(2015).
- Saufa, J., & Maryati, T. (2017). Dampak Kepuasan Kerja dalam Peningkatan Kinerja Perawat dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 8(2), 200–213. [https://doi.org/10.13040/IJPSR.0975-8232.8\(12\).5315-19](https://doi.org/10.13040/IJPSR.0975-8232.8(12).5315-19)
- Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja* (1st ed.). Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Sisay, E. (2017). Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment : Comparative Study on Academic and Supportive Staff of Wollega University , Nekemte Campus. *European Journal of Business and Management*, 9(16), 25–30.