

TESIS

PENGARUH KOMUNIKASI DAN *LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA TIM MELALUI VARIABEL MOTIVASI DALAM IMPLEMENTASI BUDAYA KESELAMATAN PASIEN DI UNIT PELAYANAN RS IBNU SINA MAKASSAR

THE INFLUENCE OF COMMUNICATION AND LEADERSHIP ON TEAM PERFORMANCE THROUGH MOTIVATION VARIABLES IN THE IMPLEMENTATION OF PATIENT SAFETY CULTURE IN THE SERVICE UNIT OF IBNU SINA HOSPITAL MAKASSAR



Annisa Maharani

K022211034



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN *LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA TIM MELALUI
VARIABEL MOTIVASI DALAM IMPLEMENTASI BUDAYA KESELAMATAN PASIEN
DI UNIT PELAYANAN RS IBNU SINA MAKASSAR**

ANNISA MAHARANI

K022211034



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN *LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA TIM MELALUI
VARIABEL MOTIVASI DALAM IMPLEMENTASI BUDAYA KESELAMATAN PASIEN
DI UNIT PELAYANAN RS IBNU SINA MAKASSAR**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelas Magister

Program Studi

Magister Administrasi Rumah Sakit

Disusun dan diajukan oleh :

Annisa Maharani

K022211034

Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

TESIS

PENGARUH KOMUNIKASI DAN LEADERSHIP TERHADAP KINERJA TIM MELALUI VARIABEL MOTIVASI DALAM IMPLEMENTASI BUDAYA KESELAMATAN PASIEN DI UNIT PELAYANAN RUMAH SAKIT IBNU SINA MAKASSAR

NAMA: ANNISA MAHARANI

NIM: K022211034

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian Magister pada tanggal Dua Puluh bulan
April tahun Dua Ribu Dua Puluh Empat dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

pada

Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit
Departemen Manajemen Rumah Sakit
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Hasanuddin
Makassar

Mengesahkan:

Pembimbing Utama,

Prof. Dr. dr. A. Indahwaty Sidin.,MHSM

NIP. 19730104 200012 2 001

Pembimbing Pendamping,

Prof. Dr. dr. H. M. Alimin Maidin, MPH

NIP. 19550414 198601 1 00 1

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Rumah Sakit,

Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS

NIP. 19650210 199103 1 006

Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Hasanuddin,

Prof. Sukri Palutturi, SKM, M.Kes, MSc.PH, Ph.D

NIP. 19720529 2001 12 1 001

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS DAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul “Pengaruh Komunikasi dan Leadership Terhadap Kinerja Tim Melalui Variabel Motivasi dalam Implementasi Budaya Keselamatan Pasien di Unit Pelayanan RS Ibnu Sina Makassar” adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing (Prof. Dr. dr. Hj. A. Indahwaty Sidin, MHSM sebagai pembimbing utama dan Prof. Dr. dr. H. Alimin Maidin, M.Ph sebagai Pembimbing Pendamping). Karya ilmiah ini belum diajukan dan tidak sedang diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka tesis ini. Tesis ini telah di publikasikan di jurnal (Community Practitioner, Vol. 21, No. 4, Hal. 1010-1022 dan DOI : 10.5281/zenodo.11057194) sebagai artikel dengan judul “The Influence of Communication and Leadership on Team Performance Through Motivation Variables in The Implementation of Patient Safety Culture in The Service Unit of Ibnu Sina Hospital Makassar”. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini adalah karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut berdasarkan aturan yang berlaku.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya berupa tesis ini kepada Universitas Hasanuddin

Makassar, 20 Mei 2024
Yang Menyatakan,



Annisa Maharani
K022211034

UCAPAN TERIMA KASIH

Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuh.

Rasa syukur ke hadirat Allah SWT dipersembahkan oleh penulis, yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya, memungkinkan penulis untuk menyelesaikan tesis dengan judul "Pengaruh Komunikasi dan Leadership Terhadap Kinerja Tim Melalui Variabel Motivasi dalam Implementasi Budaya Keselamatan Pasien di Unit Pelayanan RS Ibnu Sina Makassar". Penyelesaian tesis ini adalah prasyarat untuk mendapatkan gelar Magister dalam Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit di Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis telah mendapatkan bantuan dari berbagai pihak yang telah menunjukkan kesabaran, ketekunan, dan kerjasama yang luar biasa. Ini adalah bagian penting dalam kehidupan penulis. Terima kasih yang tak terhingga penulis ucapkan kepada kedua orang tua tercinta, Prof. Dr. H. Bahar Sinring, SE, M.Si dan Hj. Nurlaila Tahir, Bsc, atas segala perhatian, pengertian, kasih sayang, waktu, dukungan, dan segalanya. Kehadiran mereka adalah alasan penulis bisa bertahan hingga saat ini.

Penelitian yang telah penulis kerjakan berhasil dilaksanakan dengan bantuan dari berbagai pihak, sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga dan penghargaan yang tinggi saya sampaikan kepada **Prof. Dr. dr. Hj. A. Indahwaty Sidin, MHSM** yang telah bertindak sebagai pembimbing I dan **Prof. Dr. dr. H. Alimin Maidin, MPH** sebagai Pembimbing II. Keduanya telah dengan sabar menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan, arahan, serta petunjuk yang sangat berharga untuk penyelesaian tesis ini.

Selain itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. Jamaluddin Jompa, M.Sc**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin dan Seluruh Wakil Rektor dalam lingkungan Universitas Hasanuddin.
2. Bapak **Prof. Sukri, SKM., M.Kes., M.Sc., Ph.D**, selaku Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
3. Bapak **Dr. Syahrir A. Pasinringi, MS.**, selaku ketua Program Studi Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
4. Ibu **Dr. Fridawaty Rivai, SKM, M.Kes** selaku penasehat akademik selama kuliah di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.
5. Ibu **Dr. Herlina A. Hamzah, SKM., MPH**, Ibu **Dr. Fridawaty Rivai, SKM, M.Kes.** dan Ibu **Dr. Balqis, SKM, M.ScPH, M.Kes**, selaku tim penguji yang telah memberikan saran, arahan, dan kritikan yang sangat bermanfaat untuk tesis penulis.

6. Seluruh dosen dan staf Magister Administrasi Rumah Sakit Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan informasi dan urusan administratif selama masa perkuliahan.
7. Direktur beserta seluruh staf Rumah Sakit Umum Ibnu Sina Makassar, atas bantuan dan kerjasamanya selama proses penelitian.
8. Keluarga besar yang senantiasa selalu memberikan dorongan, motivasi dan semangat kepada penulis.
9. Seluruh teman-teman seperjuangan Keluarga MARS 2021 (PRODI 04) dan mahasiswa MARS lainnya yang tanpa hentinya memberikan semangat yang luar biasa.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menerima setiap saran dan kritik, karena disadari bahwa penyusunan tesis ini masih memiliki kekurangan. Semoga berbagai pihak mendapatkan manfaat dari tesis ini.

Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Makassar, 20 Mai 2024

Penulis



Annisa Maharani

ABSTRAK

Annisa Maharani. **PENGARUH KOMUNIKASI, DAN LEADERSHIP TERHADAP KINERJA TIM MELALUI VARIABEL MOTIVASI DALAM IMPLEMENTASI BUDAYA KESELAMATAN PASIEN DI UNIT PELAYANAN RS IBNU SINA MAKASSAR.** (dibimbing oleh Indahwaty Sidin dan Alimin Maidin).

Latar belakang. Untuk keselamatan pasien yang terbaik, lembaga kesehatan, staf medis dan non-medis, pasien, dan keluarga perlu bekerja sama untuk menerapkan budaya keselamatan pasien. **Tujuan.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi, dan leadership terhadap kinerja tim melalui variabel motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di unit pelayanan RS Ibnu Sina Makassar. **Metode.** Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *crosssectional* study dan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada pegawai RS yang berada di ruang IGD, ICU, Rawat Jalan, IBS dan HD. Adapun sampel penelitian ini menggunakan metode total sampling sebanyak 78 orang. **Hasil.** Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi ($\beta = 0.791$, $p = 0.000$), komunikasi berpengaruh terhadap motivasi ($\beta = 0.314$, $p = 0.000$), komunikasi berpengaruh terhadap kinerja ($\beta = 0.228$, $p = 0.000$), dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja ($\beta = 0.592$, $p = 0.000$). **Kesimpulan** bahwa variabel kepemimpinan terhadap komunikasi dalam menerapkan budaya keselamatan pasien di RS Ibnu Sina Makassar adalah variabel yang paling berpengaruh dalam penelitian ini. Nilai p adalah $0.000 < 0.05$, dan koefisien estimasi adalah 0.791. Di RS Ibnu Sina Makassar, kinerja karyawan dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan yang baik dan komunikasi yang efektif.

Kata Kunci : Komunikasi, Leadership, Motivasi, Kinerja, dan Pegawai Rumah Sakit



ABSTRACT

Annisa Maharani. **THE INFLUENCE OF COMMUNICATION AND LEADERSHIP ON TEAM PERFORMANCE THROUGH MOTIVATIONAL VARIABLES IN THE IMPLEMENTATION OF PATIENT SAFETY CULTURE IN THE SERVICE UNIT OF IBNU SINA HOSPITAL MAKASSAR.** (Supervised by Indahwaty Sidin and Alimin Maidin).

Background. For the best patient safety, health facilities, medical and non-medical personnel, patients, and families must collaborate to establish a patient safety culture in order to provide the best possible patient care. **Aim.** This research aims to analyze the influence of communication and leadership on team performance through motivational variables in implementing patient safety culture in the service unit of Ibnu Sina Hospital, Makassar. **Method.** The research method used was a quantitative approach with a cross-sectional study approach and data collection using a questionnaire distributed to hospital employees in the emergency room, ICU, outpatient, IBS and HD. The sample for this research used a total sampling method of 78 people. **Results.** The analysis shows that there is a substantial relationship between negative feedback and communication ($\beta = 0.791$, $p = 0.000$), motivation ($\beta = 0.314$, $p = 0.000$), performance ($\beta = 0.228$, $p = 0.000$), and performance ($\beta = 0.592$, $p = 0.000$). **Conclusion.** In this study, one of the most important factors is the impact of leadership regarding communication in implementing patient safety culture at Ibnu Sina Hospital, Makassar. The p-value of $0.000 < 0.05$ is less than the expected coefficient of determination (0.791). Effective leadership and effective communication are the two key factors that negatively impact employee work at Ibnu Sina Hospital, Makassar.

Keywords: Communication, Leadership, Motivation, Performance, and Hospital Employees



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PENGAJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
DAFTAR SINGKATAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Kajian Masalah	10
1.3 Rumusan Masalah.....	19
1.4 Tujuan Penelitian	20
1.5 Manfaat Penelitian.....	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	23
2.1 Tinjauan Umum Tentang Keselamatan Pasien	23
2.1.1 Pengertian <i>Patient Safety</i> (Keselamatan Pasien) ..	23
2.1.2 Tujuan Keselamatan Pasien.....	23
2.1.3 Standar Keselamatan Pasien.....	24
2.1.4 Tujuh Langkah Menuju Keselamatan Pasien Rumah Sakit	26
2.2 Tinjauan Umum Tentang Kinerja Tim	26
2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja Tim	26
2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja Tim Secara Umum.....	28
2.2.3 Pengukuran Kinerja Tim	30

2.2.4	Manfaat Penilaian Kinerja.....	33
2.2.5	Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja	38
2.2.6	Pengertian Kinerja Tim	42
2.3	Tinjauan Umum Tentang Komunikasi.....	44
2.3.1	Definisi Komunikasi	44
2.3.2	Jenis-Jenis Komunikasi	48
2.3.3	Hambatan Komunikasi	51
2.4	Tinjauan Umum Tentang Motivasi	53
2.4.1	Definisi Motivasi.....	53
2.4.2	Fungsi dan Tujuan Pemberian Motivasi	55
2.4.3	Teori Motivasi.....	57
2.4.4	Jenis-Jenis Motivasi	64
2.4.5	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi.....	65
2.5	Tinjauan Umum Tentang Leadership.....	70
2.5.1	Pengertian Leadership	70
2.5.2	Indikator pengukuran Leadership.....	72
2.5.3	Tipe-Tipe Leadership.....	75
2.6	Tinjauan Umum Tentang Budaya Organisasi.....	78
2.6.1	Pengertian Budaya Organisasi.....	78
2.6.2	Faktor yang Mendukung Budaya Organisasi	80
2.7	Sintesa Penelitian Terdahulu	83
2.8	Mapping Teori	94
2.9	Kerangka Teori.....	95
BAB III KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL		99
3.1	Kerangka Konsep	99
3.2	Definisi Operasional dan Kriteria Objektif.....	101
BAB IV METODE PENELITIAN		103
3.1	Jenis Penelitian.....	103
3.2	Waktu dan Lokasi Penelitian	103
3.3	Populasi dan Sampel.....	103
1.	Populasi	103

2. Sampel.....	104
3.4 Pengumpulan Data.....	104
1. Data Primer.....	104
2. Data Sekunder.....	105
3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	105
3.6 Pengolahan dan Analisis Data	108
1. Pengolahan Data.....	108
2. Analisis Data.....	109
3.7 Penyajian Data	113
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	114
4.1 Hasil.....	114
4.1.1 Analisis Univariat.....	115
4.1.2 Analisis Bivariat	117
4.1.3 Analisis Multivariat.....	119
4.2 Pembahasan.....	124
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	154
5.1 Kesimpulan.....	154
5.2 Saran	157
DAFTAR PUSTAKA	160

DAFTAR TABEL

Tabel	Uraian	Halaman
1	Jumlah Insiden Keselamatan Pasien di RS Ibnu Sina Makassar Tahun 2020-2022	5
2	Dimensi Budaya Keselamatan Pasien di RS Ibnu Sina.....	14
3	Matriks Penelitian Terdahulu.....	83
4	Kriteria Objektif dan Definisi Operasional	101
5	Distribusi Responden Berdasarkan Karakteristik di RS Ibnu Sina.....	115
6	Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel Penelitian berdasarkan kategori.....	116
7	Analisis Hubungan Variabel Penelitian dengan kinerja tim di RS Ibnu Sina.....	117
8	Analisis Jalur Pengaruh langsung Variabel Independen Terhadap Variabel dependen.....	118
9	Analisis Jalur Pengaruh Tidak langsung Variabel Independen Terhadap Variabel dependen melalui variabel antara.....	119

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Uraian	Halaman
1.1	Kerangka Kajian Masalah.....	10
2.1	Mapping Teori.....	94
2.2	Kerangka teori.....	95
2.3	Kerangka Konsep.....	99
4.1	Analisis Jalur Variabel Penelitian.....	122

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	169
Lampiran 2. Dokumen Rekomendasi Persetujuan Etik Penelitian ..	174
Lampiran 3. Surat Izin Penelitian dari Fakultas	175
Lampiran 4. Surat Izin Penelitian dari DPMPTSP	176
Lampiran 5. Output Statistik Penelitian	177
Lampiran 6. Dokumentasi Kegiatan Penelitian	208

DAFTAR SINGKATAN

SDM	: Sumber Daya Manusia
RS	: Rumah Sakit
RSUD	: Rumah Sakit Umum Daerah
ICU	: Intensive Care Unit
IBS	: Instalasi Bedah Sentral
IGD	: Instalasi Gawat Darurat
HD	: Hemodialisa
WHO	: World Health Organization
KTD	: Kejadian Tidak Diduga
KTC	: Kejadian Tidak Cidera
KPC	: Kondisi Potensial Cidera
KNC	: Kejadian Nyaris Cidera

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebagai tanggapan terhadap insiden-insiden medis yang berbahaya dan tidak aman, perhatian terhadap keselamatan pasien mulai berkembang. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), pada awal tahun 2000, telah meluncurkan program Keselamatan Pasien Global yang memusatkan perhatian pada elemen-elemen penting dalam penyediaan layanan kesehatan. Inisiatif ini mencakup langkah-langkah seperti verifikasi identitas pasien, pencegahan infeksi terkait perawatan, pengurangan risiko kesalahan obat, dan komunikasi yang efektif. Penerapan budaya keselamatan pasien menjadi komponen yang penting dan vital untuk memperbaiki mutu layanan kesehatan (Ooshaksaraie et al., 2016). Variabel yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja pelayanan kesehatan di Rumah Sakit dapat diwakili oleh program keselamatan pasien. (Herlinda, 2016).

Kesadaran terhadap pentingnya keselamatan pasien di institusi kesehatan telah mengalami peningkatan sejalan dengan berjalannya waktu. Untuk mengurangi risiko yang terkait dengan perawatan medis dan meningkatkan keselamatan pasien, institusi kesehatan bersama dengan pemerintah mengupayakan pengembangan kebijakan, pedoman, dan praktik yang lebih baik (Körner et al., 2015; Tan et al., 2019). Di rumah sakit, menciptakan lingkungan yang aman untuk pasien merupakan sebuah tanggung jawab esensial, sehingga mereka terlindungi dari cedera atau komplikasi yang tak diharapkan. Menjadi salah satu fokus utama dalam penyediaan layanan kesehatan, keselamatan pasien harus diprioritaskan. Hal ini mengharuskan rumah sakit untuk mengimplementasikan kebijakan, prosedur, dan sistem yang efektif dalam

menjamin keselamatan pasien pada setiap level perawatan (Harus & Sutriningsih, 2015; Sarasanti et al., 2018).

Keselamatan pasien mengacu pada upaya dan tindakan yang dilakukan untuk melindungi pasien dari risiko, cedera, atau kerugian yang dapat terjadi selama perawatan medis. Hal ini melibatkan pengurangan risiko kesalahan medis, pencegahan infeksi, dan memastikan kualitas perawatan yang aman dan efektif (Olausson et al., 2022; Wianti et al., 2021). Definisi keselamatan pasien meliputi berbagai dimensi, diantaranya adalah melibatkan pasien serta keluarganya dalam proses pengambilan keputusan terkait perawatan yang diberikan, serta menyediakan pendidikan dan informasi yang esensial bagi pasien agar mereka dapat terlibat aktif dalam pengelolaan perawatan mereka sendiri. Aspek-aspek lain termasuk identifikasi pasien yang tepat, pencegahan kejadian jatuh, pengelolaan pemakaian obat-obatan yang akurat, Komunikasi yang efektif antar pasien dan tenaga medis, serta pemeliharaan keamanan dari fasilitas fisik rumah sakit (Lee et al., 2021; Susilowati et al., 2020).

Di Indonesia, perlindungan dan pelayanan pasien diatur melalui berbagai regulasi perundang-undangan yang berkaitan dengan keselamatan pasien. Undang-Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan, meskipun tidak secara eksplisit mengatur keselamatan pasien, menekankan pentingnya penyediaan pelayanan kesehatan yang aman dan berkualitas tinggi. Beberapa peraturan relevan yang meliputi aspek keselamatan pasien di Indonesia termasuk undang-undang ini, yang memberikan kerangka kerja umum untuk pengelolaan sistem kesehatan.

Menurut Peraturan Menteri Kesehatan No. 11 Tahun 2017, sebuah sistem yang dirancang untuk meningkatkan keamanan dalam asuhan pasien dikenal

sebagai keselamatan pasien. Sistem ini mencakup berbagai komponen seperti evaluasi dan identifikasi risiko pasien, serta penanganannya. Kecakapan dalam belajar dari insiden dan mengadopsi tindakan pencegahan untuk masa depan juga tercakup dalam sistem ini, bersama dengan pelaporan dan analisis insiden yang terjadi. Dalam konteks ini, insiden didefinisikan sebagai kejadian yang tidak diharapkan serta kondisi yang berpotensi atau telah menimbulkan cedera pada pasien akibat kesalahan tindakan medis, yang sejatinya dapat dicegah. Implementasi solusi untuk mengurangi risiko dan pencegahan cedera juga merupakan bagian penting dari definisi keselamatan pasien tersebut (Tan et al., 2019).

Dalam fasilitas pelayanan kesehatan, terutama rumah sakit, berbagai insiden dapat menimpa tidak hanya pasien, tetapi juga petugas serta setiap individu yang berada di lokasi tersebut. Insiden tersebut meliputi Kejadian Tidak Diharapkan (KTD), Kejadian Tidak Cedera (KTC), Kondisi Potensial Cedera (KPC), dan Kejadian Nyaris Cedera (KNC). Permasalahan ini tidak hanya terbatas pada pasien, tetapi juga mencakup semua pihak yang terlibat. Dalam satu studi di Denmark, keterlibatan dalam insiden keselamatan pasien yang mengakibatkan kerusakan sedang, kerusakan parah, atau kematian secara sistematis berhubungan dengan beban psikologis yang lebih tinggi bagi staf yang dapat mempengaruhi kinerjanya (Elewa, 2019; Sarasanti et al., 2018).

Berbagai faktor yang berkontribusi pada Kinerja tim, khususnya dalam konteks keberagaman tim (Mubarak et al., 2022; Rosvita et al., 2023), yaitu:

1. Diversitas demografis: Diversitas demografis, seperti perbedaan usia, jenis kelamin, etnis, dan latar belakang pendidikan, dapat memengaruhi kinerja

tim. Hasil studi menunjukkan bahwa diversitas demografis yang tinggi dapat menurunkan kinerja tim.

2. **Diversitas tugas:** Diversitas tugas, seperti perbedaan keahlian dan pengalaman dalam bidang yang berbeda, dapat memperkuat kinerja tim. Hasil studi menunjukkan bahwa diversitas tugas yang moderat dapat meningkatkan kinerja tim.
3. **Komunikasi:** Komunikasi yang efektif dan terbuka dalam tim dapat memperkuat kinerja tim, terutama ketika tim memiliki diversitas yang tinggi.
4. **Leadership:** kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja tim, terutama ketika tim memiliki diversitas yang tinggi.
5. **Peran tim:** Peran dan tanggung jawab yang jelas dalam tim dapat memperkuat fokus dan motivasi tim, terutama ketika tim memiliki diversitas yang tinggi.

Studi ini menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti diversitas demografis dan tugas, komunikasi, Leadership, dan peran tim dapat mempengaruhi kinerja tim, terutama ketika tim memiliki diversitas yang tinggi. Manajer dan pemimpin tim perlu memperhatikan faktor-faktor ini dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja tim dalam konteks diversitas tim. Pemimpin tim yang efektif harus mampu memanfaatkan diversitas dalam tim untuk memperkuat kinerja tim dan mencapai tujuan tim yang lebih besar (Mubarak et al., 2022; Rosvita et al., 2023).

Keselamatan pasien bertujuan untuk mengidentifikasi, mencegah, dan mengurangi risiko potensial yang dapat menyebabkan cedera atau komplikasi bagi pasien. Ini melibatkan penerapan praktik terbaik dalam perawatan medis, pelatihan yang tepat bagi staf, dan penggunaan teknologi yang aman dan terkini.

Tujuan utama keselamatan pasien adalah meningkatkan kualitas perawatan secara keseluruhan dan mengurangi risiko yang terkait dengan perawatan tersebut. Dengan menjaga keselamatan pasien, diharapkan dapat mengurangi kesalahan medis, infeksi terkait perawatan, dan komplikasi yang dapat mengganggu pemulihan pasien (Jacobus et al., 2022; Mutonyi et al., 2022)

Dalam menjaga dan meningkatkan keselamatan pasien, rumah sakit berperan vital. Perawatan yang aman, efektif, dan berkualitas tinggi hanya dapat dicapai melalui kerja sama yang baik antara lembaga kesehatan, Pegawai Rumah Sakit baik staf medis maupun non medis, pasien, serta keluarga mereka. Pentingnya penerapan praktik terbaik dan Komunikasi yang efektif dalam lingkungan ini tidak bisa diabaikan. Berbagai strategi telah diterapkan untuk menghindari cedera atau risiko yang tidak dikehendaki, dengan keselamatan pasien sebagai prioritas utama dalam setiap tindakan di rumah sakit (Hedyastuti et al., 2020)(Grutters et al., 2020).

Tabel 1. Jumlah Insiden Keselamatan Pasien di RS Ibnu Sina Makassar Tahun 2020-2022

Kasus Insiden	Tahun			Standar Kemenkes No. 125 Tahun 2008
	2020	2021	2022	
KTD	5	4	1	0
KPC	0	0	0	0
KNC	5	2	2	0
KTC	4	1	2	0
Sentinel	1	0	0	0

Sumber : Data sekunder, Bagian Komite Mutu Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar Tahun 2023

Dari tabel diatas menunjukkan ada 4 jenis insiden keselamatan pasien yang terjadi di Rumah Sakit Ibnu Sina selama tahun 2020 hingga 2022. Angka KTD pada tahun 2020 terdapat 5 kasus kemudian tahun 2021 terdapat insiden sebanyak 4 kasus dan tahun 2022 terdapat 1 kasus, selanjutnya KNC pada tahun 2020 terdapat 5 kasus dan tahun 2021-2022 masing masing 2 kasus insiden

KNC. Adapun insiden KTC pada tahun 2020 sebanyak 4 insiden tahun 2021 1 insiden dan tahun 2022 meningkat menjadi 2 insiden, selanjutnya insiden sentinel terjadi pada tahun 2020 sebanyak 1 kasus. Berdasarkan Peraturan Kemenkes Nomor 129 Tahun 2008 tentang Standar Pelayanan Minimal Rumah Sakit, telah diatur bahwa angka KTD, KNC, dan KTC harus nol di setiap rumah sakit. Kejadian insiden yang tinggi di Rumah Sakit Ibnu Sina menunjukkan bahwa evaluasi mendalam perlu dilaksanakan oleh pihak rumah sakit tersebut untuk mengurangi, bahkan mungkin menghilangkan, insiden keselamatan pasien di masa depan.

Rumah sakit memiliki kewajiban untuk menghasilkan suasana yang terjaga bagi pasien. Ini menyangkut perlindungan dari ancaman-ancaman seperti kebakaran atau gempa bumi, pengamanan fisik bangunan, pencegahan infeksi, dan pengelolaan yang cermat terhadap materi berisiko. Protokol pencegahan infeksi, penggunaan obat yang aman, identifikasi pasien yang akurat, pengawasan pasien yang tepat, serta pencegahan jatuh termasuk dalam elemen yang harus dikembangkan dan diterapkan oleh rumah sakit melalui implementasi kebijakan dan prosedur keselamatan yang ketat. Rumah sakit diwajibkan untuk mengembangkan dan menerapkan kebijakan dan prosedur keselamatan tersebut (Jacobus et al., 2022; Körner et al., 2015).

Empat budaya keselamatan pasien yang esensial dalam sektor kesehatan meliputi Budaya yang Diberi Informasi, yang merupakan salah satu pilar utama. Dalam budaya ini, pengetahuan tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap keselamatan sistem kesehatan secara terus menerus diperbaharui oleh para pengelola dan operator sistem tersebut. Mereka yang terlibat dalam penanganan pasien, dalam kerangka budaya ini, memperoleh pemahaman

mendalam mengenai risiko dan elemen-elemen keselamatan yang penting. Mereka terus memperbarui pengetahuan mereka untuk memastikan bahwa praktek-praktek terbaru yang aman diterapkan. *Reporting Culture* (Budaya Pelaporan): Dalam budaya tersebut, transparansi dianjurkan dan pelaporan insiden didorong oleh organisasi. Di mana anggota tim perawatan kesehatan merasa nyaman dan dipersiapkan untuk melaporkan kesalahan atau kejadian yang nyaris terjadi. Semakin baik budaya pelaporan, semakin banyak laporan kejadian yang mungkin terjadi. Ini memberikan organisasi peluang untuk mempelajari dari pengalaman sebelumnya dan membuat perbaikan yang diperlukan dalam sistem perawatan kesehatan. *Just Culture* (Budaya yang Adil): Ini mengacu pada budaya di mana staf kesehatan merasa bahwa mereka akan diperlakukan secara adil jika mereka melaporkan kesalahan atau hampir terjadi kesalahan. Kepada pihak berwenang ditugaskan untuk mengidentifikasi sebab yang mendasari insiden tersebut, bukan sekadar mengejar tindakan individu. Prinsip yang dipegang adalah memisahkan kesalahan yang dilakukan secara sengaja dan yang tidak disengaja. *Flexible Culture* (Budaya yang Fleksibel): Budaya ini menekankan kemampuan untuk beradaptasi dan berubah ketika diperlukan. Dalam situasi medis yang kompleks, terkadang diperlukan tindakan cepat dan adaptasi untuk menghindari kesalahan. Kolaborasi tim perawatan dan pengambilan tindakan yang sesuai dengan kondisi yang muncul diizinkan oleh adanya budaya yang fleksibel (Suwandy dkk, 2023).

Pedoman yang diikuti dalam penyusunan program keselamatan pasien berasal dari Nine Life-Saving Patient Safety Solutions yang dipublikasikan oleh WHO Patient Safety pada tahun 2007. Semua rumah sakit yang telah mendapatkan akreditasi dari Komite Akreditasi Rumah Sakit diharuskan untuk

menerapkan persyaratan program keselamatan pasien ini. Komite Keselamatan Pasien Rumah Sakit (KKPRS) serta Joint Commission International (JCI) juga menggunakan pedoman yang sama ini. Dalam program keselamatan pasien, enam sasaran pokok diutamakan yang meliputi: peningkatan Komunikasi yang efisien, mengurangi risiko terjadinya infeksi yang berhubungan dengan layanan kesehatan, memastikan akurasi lokasi, prosedur, dan individu selama operasi, mengurangi bahaya kecelakaan jatuh, meningkatkan keamanan penggunaan obat-obat yang memerlukan perhatian khusus (high alert), serta memastikan identifikasi pasien yang akurat.

Dalam rangka menerapkan budaya keselamatan pasien di rumah sakit, sangat esensial untuk memperhatikan sumber daya lain seperti penyediaan pelatihan kepada staf, yang mencakup baik tenaga medis maupun non-medis. Kegiatan pelatihan yang difasilitasi oleh rumah sakit kepada stafnya harus mencakup topik-topik seperti penggunaan peralatan medis, pengelolaan obat-obatan, pencegahan dan pengendalian infeksi, serta prosedur penanganan situasi darurat. Pelatihan ini membantu meningkatkan kesadaran dan kompetensi staf dalam menjaga keselamatan (Saryadi, 2018).

Penggunaan teknologi yang aman juga berperan dalam implementasi budaya keselamatan pasien. Rumah sakit mengadopsi teknologi medis yang aman dan memastikan bahwa peralatan dan sistem informasi yang digunakan sesuai dengan standar keselamatan. Ini termasuk verifikasi keamanan perangkat, kebijakan privasi data, dan perlindungan terhadap ancaman siber (*Health IT & CIO Report*, 2013).

Di rumah sakit, pentingnya membangun Komunikasi yang efektif terlihat jelas, mengingat kepadatan sumber daya yang tersedia. Hal ini sangat berlaku

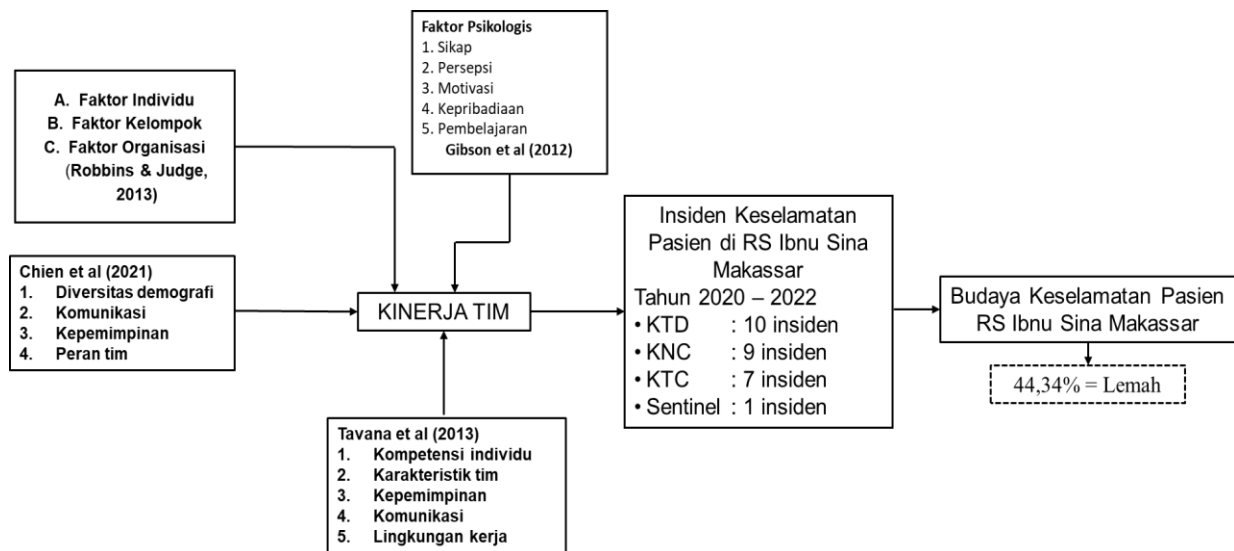
baik bagi staf medis, pasien, maupun keluarga mereka dalam rangka menjamin keselamatan pasien. Risiko kesalahan atau kebingungan dapat dikurangi dengan adanya penyampaian informasi yang jelas dan akurat tentang kondisi pasien, prosedur yang akan dijalankan, serta pengobatan yang telah direncanakan (Salsabila & Dhamanti, 2023; Susilowati et al., 2020).

Pelaporan insiden keselamatan pasien dan analisis penyebabnya didorong oleh rumah sakit untuk keperluan pembelajaran dan pelaporan dari insiden keselamatan. Dari hasil analisis tersebut, langkah-langkah perbaikan dan tindakan pencegahan dapat diimplementasikan untuk menghindari terjadinya insiden serupa di masa depan (Lee et al., 2021; Yarnita & Efitra, 2020).

Tanggung jawab rumah sakit untuk menyediakan perawatan yang aman, efisien, dan berkualitas tinggi kepada pasien sangat penting. Perhatian yang serius terhadap keselamatan pasien membantu mengurangi risiko kesalahan medis dan komplikasi, serta meningkatkan kualitas perawatan yang diterima oleh pasien (Lee et al., 2021; Yarnita & Efitra, 2020). Sebagian besar insiden keselamatan pasien yang terjadi dapat dihindari sehingga Organisasi Kesehatan Dunia menargetkan pada 2030 untuk menghilangkan berbagai kerugian dan kejadian cedera pada pasien.

Dipaparkan sebelumnya tentang insiden keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina dan berbagai hasil penelitian yang telah disajikan, peneliti diilhami untuk melaksanakan studi analitis. Studi ini bertujuan untuk mengkaji dampak dari Komunikasi, Motivasi, dan Leadership terhadap Kinerja tim dalam penerapan keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar. Dengan adanya data dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, peneliti mendapati alasan kuat untuk melakukan penyelidikan ini.

1.2 Kajian Masalah



Gambar 1.1 Kajian Masalah

Kondisi yang tidak disengaja, yang berakibat atau berpotensi menimbulkan luka pada pasien yang dapat dihindari, dikenal sebagai insiden keselamatan pasien. Laporan-laporan dari berbagai negara menunjukkan bahwa insiden-insiden seperti ini cukup sering terjadi. Data tersebut memperkuat pemahaman akan kejadian-kejadian tersebut sebagai masalah umum. Dalam banyak rumah sakit di Indonesia, fenomena ini tampaknya cukup mencolok, termasuk Rumah Sakit Ibnu Sina di Makassar. Insiden keselamatan pasien yang relatif tinggi dialami oleh rumah sakit ini, melibatkan kejadian tidak diharapkan serta nyaris terjadi cedera. Kedua jenis insiden tersebut bahkan melampaui batasan standar yang telah ditetapkan. Dari hasil observasi di dapatkan kejadian KNC pada tahun 2020 terdapat 5 kasus dan tahun 2021-2022 masing masing 2 kasus insiden KNC. Keselamatan pasien di rumah sakit seluruh Indonesia dioperasionalkan secara utuh dengan tonggak utama yang ditempatkan oleh Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 11 Tahun 2017 tentang keselamatan pasien

di rumah sakit. Panduan yang diberikan oleh peraturan ini memungkinkan manajemen rumah sakit untuk menjalankan spirit keselamatan pasien.

Perlunya perhatian tambahan terhadap keselamatan pasien dalam lingkungan rumah sakit ditekankan oleh situasi ini. Untuk memberikan perawatan yang lebih aman bagi pasien, tindakan pencegahan dan perbaikan harus ditingkatkan sehingga dapat mengurangi frekuensi kejadian. Dalam usaha untuk mencapai standar keselamatan yang lebih tinggi, kolaborasi antara tenaga medis, manajemen rumah sakit, dan lembaga terkait sangatlah penting. Dengan demikian, keselamatan pasien dapat ditingkatkan dan standar pelayanan kesehatan yang lebih tinggi dapat dicapai di masa mendatang.

Pelaksanaan program keselamatan pasien memiliki efektivitas yang signifikan dalam mengurangi dan menghilangkan insiden-insiden yang berkaitan dengan keselamatan pasien. Walaupun ada elemen lain yang juga berkontribusi terhadap terjadinya insiden-insiden semacam itu. Menurut Robins (2013), faktor-faktor yang memicu kejadian insiden keselamatan pasien antara lain termasuk faktor individu, karakteristik pekerjaan, lingkungan fisik, manajemen, dan faktor eksternal dari organisasi. Program keselamatan pasien dianggap memberikan dampak langsung pada kejadian-kejadian tersebut. World Health Organization (2009) mengidentifikasi beberapa elemen penting yang mempengaruhi insiden keselamatan pasien, yang meliputi faktor individu, faktor kerja tim, faktor organisasi dan manajemen, serta faktor lingkungan (Haryoso & Ayuningtyas, 2019).

Kesadaran global akan pentingnya dan makna gerakan keselamatan pasien telah mengalami peningkatan yang patut diapresiasi sebagai perubahan positif. Di sektor pelayanan kesehatan, keselamatan pasien telah dinyatakan sebagai

fokus utama dan inisiatif telah diambil dari tingkat mikro hingga skala global dalam sistem kesehatan. Di Indonesia, pada tanggal 21 Agustus 2005, telah dicanangkan Gerakan Keselamatan Pasien Rumah Sakit (GKPRS) yang menuntut pembentukan tim khusus oleh setiap rumah sakit untuk mengelola keselamatan pasien.

Namun, perlu diingat bahwa program keselamatan pasien tak bisa dilepaskan dari berbagai faktor yang berpotensi mempengaruhi implementasinya. Iklim keselamatan pasien dianggap sebagai prinsip mendasar dalam struktur organisasi pelayanan kesehatan, terutama dalam pelaksanaan program keselamatan pasien. Hal ini dikarenakan hampir setiap tahapan yang dijalankan oleh para profesional kesehatan membawa risiko dan bisa menjadi sumber permasalahan jika tidak dikelola secara baik dalam prakteknya (Putri, 2020). Dengan demikian, mengintegrasikan program keselamatan pasien dalam budaya organisasi dan menciptakan iklim yang mendukung menjadi aspek krusial dalam meminimalkan risiko insiden keselamatan pasien.

Dalam lingkungan rumah sakit, keselamatan pasien didukung dan perawatan disediakan oleh sumber daya manusia. Profesi ini, dengan membentuk tim, berupaya menghadirkan pelayanan kesehatan berkualitas tinggi dan berusaha mengurangi atau mencegah insiden yang dapat terjadi. Kerjasama dan kolaborasi dalam tim yang efektif bekerja secara kolaboratif digunakan untuk berbagi pengetahuan, bekerja sama dalam pengambilan keputusan, dan saling mendukung untuk mencapai tujuan keselamatan pasien (Nurhidayah et al., 2022).

Hasil survei kuantitatif yang menilai 12 dimensi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina telah menunjukkan bahwa budaya keselamatan

pasien tersebut di rumah sakit tersebut. Ibnu Sina dikategorikan budaya keselamatan “lemah” dengan nilai rata-rata 44.34%, hal ini terjadi berdasarkan hasil perhitungan total nilai persentase dari kategori frekuensi laporan kejadian di Rumah Sakit Ibnu Sina hanya 41,30%, ekspektasi dan kegiatan supervisor untuk mendukung keselamatan hanya 36,80%, respon menghukup terjadinya erorr hanya 26,92%, stafing atau pembagian beban kerja hanya 26,93%, handosffs dan penggantian shiift hanya 7,44% dan kerjasama tim antar unit hanyan 43,11%. Dikatakan bahwa suatu budaya keselamatan pasien menjadi kuat apabila lebih dari 75% dari rata-rata responden menunjukkan respon positif, menjadi sedang apabila 50% hingga 75% dari responden mengungkapkan respon yang positif, dan dianggap lemah jika kurang dari 50% responden memberikan respon positif. Respon positif didefinisikan sebagai jawaban yang setuju atau sangat setuju terhadap pernyataan yang bersifat positif serta tidak setuju atau sangat tidak setuju terhadap pertanyaan yang bersifat negatif. Sebaliknya, respon negatif adalah yang berlawanan dengan respon positif tersebut.

No	Dimensi Budaya Keselamatan Pasien RS Ibnu Sina Makassar	Respon Positif	Kategori Budaya
A. Ukuran Hasil (outcome)			
1	Frekuensi laporan kejadian	41.30%	Lemah
2	Persepsi secara umum	45.30%	Lemah
B. Dimensi Budaya Tingkat Unit			
3	Ekspektasi dan kegiatan supervisor/manager untuk mendukung keselamatan	36.80%	Lemah
4	Pembelajaran organisasi perbaikan terus-menerus	35.84%	Lemah
5	Team work dalam unit RS	77.76%	Kuat
6	Keterbukaan komunikasi	36.03%	Lemah
7	Umpan balik dan komunikasi error	59.02%	Sedang
8	Respon menghukum terjadap terjadinya error	26.92%	Lemah
9	Staffing	26.93%	Lemah
10	Dukungan manajemen RS terhadap keselamatan pasien	59.00%	Sedang
C. Dimensi Budaya Keselamatan Tingkat RS			
11	Team work antar unit di RS	43.11%	Lemah
12	Handoffs dan pergantian shift	7.44%	Lemah
Rata-rata		44.34%	Lemah

Tabel 2 Dimensi Budaya Keselamatan Pasien RS Ibnu Sina

Sumber : Data sekunder, Bagian Komite Mutu Rumah Sakit Ibnu Sina, Tahun 2023

Budaya organisasi yang mendukung keselamatan pasien merupakan faktor kunci dalam kinerja tim. Hal tersebut dapat mencakup evaluasi dan pembelajaran terhadap insiden yang terjadi serta pencatatan dan pelaporan insiden. Diharapkan bahwa setiap anggota tim dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan dan penerapan budaya keselamatan pasien (Nurhidayah et al., 2022)

Faktor-faktor seperti Leadership, Komunikasi, Motivasi, dan budaya organisasi telah diketahui memainkan peran penting dalam mempengaruhi Kinerja tim (Robbins & Judge, 2017; Robbins & Judge, 2018). Leadership yang baik dan efektif berperan penting dalam mempengaruhi kinerja tim. Leadership yang menginspirasi, memberikan arahan yang jelas, dan memfasilitasi

kerjasama dapat meningkatkan motivasi dan kinerja anggota tim. Pembangunan hubungan yang baik di antara anggota tim dapat dibantu oleh komunikasi yang efektif, yang berperan dalam berbagi informasi dan pemecahan masalah. Selain itu, sangat penting adanya Komunikasi yang baik dan terbuka di antara anggota tim.

Penelitian mengenai pengaruh komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja tim melalui variabel motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien memiliki relevansi yang signifikan dalam konteks pelayanan kesehatan. Berikut adalah beberapa alasan pentingnya meneliti variabel tersebut:

1. Keselamatan Pasien: Peningkatan perawatan pasien secara menyeluruh, pencegahan kesalahan medis, dan pengurangan risiko komplikasi dapat dicapai melalui implementasi budaya keselamatan pasien, yang menjadi esensial dalam lingkungan pelayanan kesehatan. Memahami pengaruh komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja tim melalui motivasi dapat membantu meningkatkan efektivitas implementasi budaya keselamatan pasien.
2. Efektivitas Komunikasi: Komunikasi yang efektif dalam tim kesehatan sangat penting untuk mencegah kesalahan dan mempromosikan koordinasi yang baik. Meneliti bagaimana komunikasi mempengaruhi motivasi dan akhirnya kinerja tim dapat memberikan wawasan untuk mengembangkan strategi komunikasi yang lebih baik dalam konteks budaya keselamatan.
3. Peran Kepemimpinan: Kepemimpinan yang kuat dan efektif dapat menjadi katalisator untuk meningkatkan motivasi dan kinerja tim. Memahami cara kepemimpinan memengaruhi budaya keselamatan dan motivasi dapat

membantu organisasi kesehatan mengidentifikasi model kepemimpinan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan keselamatan pasien.

4. Motivasi sebagai Pemacu Kinerja: Motivasi memiliki peran sentral dalam menentukan sejauh mana anggota tim berpartisipasi aktif dalam upaya budaya keselamatan. Penelitian ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor Motivasi yang mempengaruhi Kinerja tim. Dengan demikian, organisasi akan memiliki kemampuan untuk mengembangkan program Motivasi yang lebih efisien.
5. Pengintegrasian Variabel: Memadukan variabel komunikasi, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja tim dalam satu penelitian dapat memberikan pandangan holistik tentang hubungan antarvariabel tersebut. Faktor-faktor kunci yang mempengaruhi implementasi budaya keselamatan pasien dapat diidentifikasi melalui hal ini.
6. Konteks Pelayanan Kesehatan yang Dinamis: Lingkungan pelayanan kesehatan terus berkembang dan kompleks. Penelitian ini mampu menyediakan pemahaman yang penting dalam mengatasi tantangan yang timbul dalam konteks yang dinamis ini serta mendukung peningkatan praktik keselamatan pasien.

Dapat dirumuskan strategi intervensi yang lebih efektif untuk meningkatkan budaya keselamatan pasien dengan meneliti variabel ini, yang memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika dalam tim pelayanan kesehatan.

Penghargaan dan insentif yang diberikan secara tepat ditemukan efektif dalam meningkatkan Motivasi anggota tim untuk meningkatkan kinerja kerja mereka. *Reward* dan pengakuan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan

motivasi dan memberikan dorongan untuk terus meningkatkan kinerja tim. Faktor-faktor ini saling berinteraksi dan saling memengaruhi dalam membentuk kinerja tim yang baik. Penting bagi pemimpin tim untuk memperhatikan komunikasi dan motivasi karyawan agar komitmen implementasi budaya keselamatan pasien semakin kuat (Hedyastuti et al., 2020; Yarnita & Efitra, 2020).

Upaya untuk memperkuat kinerja tim dapat menghasilkan hasil yang lebih baik dalam bisnis dan lingkungan kerja serta membantu mencapai tujuan tim yang lebih besar. Dalam konteks perawatan kesehatan, pentingnya Kinerja tim yang efisien tidak dapat diremehkan untuk menjamin bahwa pasien mendapatkan perawatan yang aman dan berkualitas tinggi. Interaksi serta praktik harian di tempat kerja membentuk budaya organisasi.

Identitas dan karakteristik sebuah organisasi secara keseluruhan tercermin dalam budaya organisasi, yang mencakup kumpulan nilai, kepercayaan, norma, perilaku, dan cara pandang yang dibagi bersama oleh anggota-anggota organisasi tersebut. Budaya ini berperan dalam mempengaruhi bagaimana anggota dalam organisasi berinteraksi satu sama lain, mengambil keputusan, mengatasi konflik, dan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Beberapa kajian telah mengindikasikan bahwa tim dengan Kinerja yang unggul lebih cenderung memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam menghindari kesalahan dan insiden yang berpotensi mengancam keselamatan pasien. Kinerja tim yang efektif dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap budaya keselamatan pasien di sebuah rumah sakit.

Salah satu studi yang dilakukan oleh Vogus dan Singer (2016) menunjukkan bahwa tim kesehatan yang memiliki kinerja yang baik cenderung memiliki

budaya keselamatan pasien yang lebih kuat. Hal ini terjadi karena tim yang memiliki kinerja yang baik cenderung memiliki karakteristik seperti komunikasi yang terbuka, pengambilan keputusan yang kolaboratif, dan tindakan yang proaktif dalam mencegah kesalahan.

Diketahui dari riset yang dilaksanakan oleh Jennifer Taylor et al (2018) bahwa tim dengan Kinerja tinggi dalam mengatasi keadaan darurat di rumah sakit umumnya memiliki budaya keselamatan pasien yang lebih unggul. Hal ini dapat dikaitkan dengan kemampuan tim tersebut untuk lebih efektif dalam koordinasi, penetapan prioritas tindakan, dan pengenalan risiko yang berhubungan dengan keselamatan pasien. Oleh karena itu, kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa Kinerja tim yang optimal berkontribusi pada peningkatan budaya keselamatan pasien di fasilitas kesehatan tersebut.

Lingkungan yang mengutamakan keselamatan pasien diciptakan melalui pengaruh Kinerja tim yang baik, sehingga setiap anggota tim merasa memiliki tanggung jawab atas keselamatan pasien. Ini membentuk budaya keselamatan pasien yang positif. Hal ini membantu mengurangi risiko kesalahan dan menciptakan perawatan yang lebih aman bagi pasien. Kinerja tim yang melibatkan komunikasi yang baik antar anggota tim dapat meningkatkan kesadaran akan isu-isu keselamatan pasien (Efliani et al., 2015; Ooshaksaraie et al., 2016; Rosvita et al., 2023).

Kinerja tim yang berfokus pada kolaborasi dan kerjasama antar anggota tim dapat mendorong pengembangan budaya keselamatan pasien. Ketika setiap anggota tim memahami tanggung jawab mereka terhadap keselamatan pasien, mereka akan lebih cenderung mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencegah kesalahan dan melindungi pasien.

Badan Riset dan Kualitas Rumah Sakit Amerika (AHRQ) menilai budaya keselamatan pasien menggunakan dua belas dimensi yang mencakup dukungan manajemen untuk keselamatan pasien, respon nonpunitif terhadap kesalahan, persepsi keselamatan pasien secara keseluruhan, pembelajaran organisasi melalui peningkatan berkelanjutan, dan ekspektasi serta upaya atasan dalam meningkatkan keselamatan pasien. Dimensi lainnya termasuk frekuensi pelaporan insiden, handoffs dan transisi, Komunikasi terbuka, Komunikasi dan umpan balik mengenai insiden, kerjasama tim antar unit, serta kerjasama dalam tim unit kerja (Tan et al., 2019)

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh langsung leadership terhadap komunikasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar ?
2. Bagaimana pengaruh langsung komunikasi terhadap motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar ?
3. Bagaimana pengaruh langsung leadership terhadap motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar ?
4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar ?
5. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar ?
6. Bagaimana pengaruh *leadership* terhadap kinerja dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar ?

7. Bagaimana pengaruh tidak langsung komunikasi terhadap kinerja tim melalui motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar ?
8. Bagaimana pengaruh tidak langsung *leadership* terhadap kinerja tim melalui motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar ?

1.4 Tujuan Penelitian

1) Tujuan Umum

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengkaji dampak dari komunikasi dan Leadership terhadap Kinerja tim dengan menggunakan Motivasi sebagai variabel mediasi dalam penerapan budaya keselamatan pasien di unit layanan Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar.

2) Tujuan Khusus

- a. Untuk menganalisis pengaruh langsung leadership terhadap komunikasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar dengan menggunakan analisis jalur
- b. Untuk menganalisis pengaruh langsung komunikasi terhadap motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar dengan menggunakan analisis jalur
- c. Untuk menganalisis pengaruh langsung *leadership* terhadap motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar dengan menggunakan analisis jalur
- d. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar dengan menggunakan analisis jalur

- e. Untuk menganalisis pengaruh *komunikasi* terhadap kinerja dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar dengan menggunakan analisis jalur
- f. Untuk menganalisis pengaruh *leadership* terhadap kinerja dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar dengan menggunakan analisis jalur
- g. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung komunikasi terhadap kinerja tim melalui motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar dengan menggunakan analisis jalur
- h. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung *leadership* terhadap kinerja tim melalui motivasi dalam implementasi budaya keselamatan pasien di Rumah Sakit Ibnu Sina Makassar dengan menggunakan analisis jalur.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan kontribusi pada perkembangan keilmuan dalam manajemen rumah sakit, khususnya mengenai dampak dari Komunikasi dan Leadership pada Kinerja tim. Hal ini dipelajari melalui peran Motivasi sebagai variabel mediasi dalam penerapan budaya keselamatan pasien.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan bahwa hasil analisis dan teori yang disajikan dalam penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi pihak rumah sakit dalam mengevaluasi

kinerja tim medis dan non medis. Hal ini bertujuan untuk mendukung peningkatan kinerja tim dalam organisasi dan penerapan budaya keselamatan pasien yang lebih baik, sehingga terwujud budaya keselamatan pasien yang kuat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Umum Tentang Keselamatan Pasien

2.1.1 Pengertian *Patient Safety* (Keselamatan Pasien)

Dalam rangka meningkatkan keamanan asuhan pasien, rumah sakit menerapkan sistem keselamatan pasien. Sistem tersebut dirancang untuk mencegah cedera yang mungkin timbul akibat tindakan medis yang tidak tepat atau kegagalan dalam melakukan tindakan yang diperlukan. Komponen utama dari sistem ini meliputi identifikasi dan pengelolaan faktor risiko yang berkaitan dengan pasien, penilaian risiko, serta pelaporan dan analisis insiden. Selain itu, sistem ini juga memfasilitasi kemampuan untuk belajar dari insiden dan melaksanakan tindakan lanjutan, dengan implementasi solusi yang bertujuan untuk mengurangi risiko kejadian yang sama di masa depan (Huriati et al., 2022).

2.1.2 Tujuan Keselamatan Pasien

Tujuan keselamatan pasien meliputi:

- a. Penciptaan budaya keselamatan pasien yang mantap di dalam lingkungan rumah sakit.
- b. Peningkatan akuntabilitas yang dipegang oleh rumah sakit terhadap pasien serta komunitas luas.
- c. Pengurangan insiden yang tidak diinginkan di rumah sakit.
- d. Implementasi program pencegahan untuk mencegah berulangnya insiden yang tidak diharapkan.

2.1.3 Standar Keselamatan Pasien

Standar keselamatan pasien mencakup tujuh standar yang terdiri dari:

a. Hak pasien.

Informasi mengenai rencana dan hasil pelayanan, termasuk kemungkinan terjadinya Kejadian Tidak Diharapkan, harus diberikan kepada pasien serta keluarganya sebagai hak mereka.

b. Mendidik pasien dan keluarga.

Pendidikan kepada pasien dan keluarga tentang kewajiban serta tanggung jawab dalam asuhan pasien harus dilakukan oleh rumah sakit.

c. Keselamatan pasien dan kesinambungan pelayanan

Kesinambungan pelayanan dijamin oleh rumah sakit serta koordinasi antara tenaga dan unit pelayanan juga dipastikan.

d. Metoda peningkatan Kinerja digunakan untuk mengevaluasi dan melaksanakan program peningkatan keselamatan pasien.

Rumah sakit diwajibkan untuk mengembangkan atau menyempurnakan proses yang sudah ada, mengawasi dan melakukan evaluasi terhadap Kinerja dengan mengumpulkan data, serta menganalisis secara mendalam Kejadian Tidak Diharapkan. Langkah-langkah tersebut harus diikuti dengan implementasi perubahan yang bertujuan untuk peningkatan Kinerja dan peningkatan keamanan pasien.

e. Peran Leadership dalam Peningkatan Keselamatan Pasien:

1. "Tujuh Langkah Menuju Keselamatan Pasien Rumah Sakit" diimplementasikan secara terintegrasi dalam organisasi melalui dorongan dan jaminan dari pimpinan.

2. Program proaktif untuk identifikasi resiko keselamatan pasien dan program penekanan atau pengurangan Kejadian Tidak Diharapkan dijamin berlangsung oleh pimpinan.
 3. Komunikasi dan koordinasi antar unit dan individu dalam pengambilan keputusan tentang keselamatan pasien ditempuh dan ditumbuhkan oleh pimpinan.
 4. Pembiayaan sumber daya yang adekuat untuk pengukuran, penilaian, dan peningkatan kinerja rumah sakit serta peningkatan keselamatan pasien dialokasikan oleh pimpinan.
 5. Kontribusi pimpinan dalam peningkatan kinerja rumah sakit dan keselamatan pasien diukur dan dikaji efektivitasnya oleh mereka sendiri.
- f. Pendidikan Staf tentang Keselamatan Pasien:
1. Prosedur pendidikan, pelatihan, dan orientasi bagi setiap jabatan di rumah sakit, yang menjelaskan secara eksplisit hubungan antara jabatan tersebut dan keselamatan pasien, telah diimplementasikan.
 2. Untuk mendukung pendekatan interdisipliner dalam pelayanan pasien serta mempertahankan dan meningkatkan kompetensi staf, rumah sakit mengadakan pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.
- g. Komunikasi diidentifikasi sebagai elemen penting dalam memastikan keselamatan pasien oleh staf:
1. Untuk memenuhi keperluan informasi baik internal maupun eksternal, proses manajemen informasi keselamatan pasien dirancang dan direncanakan oleh rumah sakit.
 2. Harus dilakukan transmisi data serta informasi dengan ketepatan waktu dan keakuratan.

2.1.4 Tujuh Langkah Menuju Keselamatan Pasien Rumah Sakit

Uraian mengenai Tujuh Langkah Menuju Keselamatan Pasien di Rumah Sakit dijelaskan sebagai berikut:

- a) Memupuk kesadaran terhadap pentingnya nilai keselamatan bagi pasien.
- b) Menyediakan pimpinan dan dukungan bagi staf.
- c) Mengintegrasikan aktivitas dalam pengelolaan risiko.
- d) Mengembangkan suatu sistem untuk pelaporan.
- e) Melibatkan pasien dan melakukan Komunikasi dengan mereka.
- f) Memotivasi staf untuk menganalisis penyebab dasar dari suatu kejadian untuk memahami bagaimana dan mengapa situasi tersebut terjadi.
- g) Mencegah cedera dengan melaksanakan Sistem Keselamatan.

2.2 Tinjauan Umum Tentang Kinerja Tim

2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja Tim

Sistem penilaian Kinerja tim digunakan untuk memastikan apakah tugas-tugas telah dilaksanakan oleh seorang karyawan secara komprehensif. Dalam menilai, tidak hanya diperhatikan hasil fisik, tetapi juga dimensi lain termasuk kapasitas kerja, disiplin, hubungan antar rekan, inisiatif, Leadership, serta aspek-aspek spesifik yang relevan dengan tingkat serta bidang pekerjaan yang dipegang (Haryoso & Ayuningtyas, 2019; Hedyastuti et al., 2020; Sarasanti et al., 2018).

Hasibuan mengemukakan bahwa kegiatan penilaian kinerja merupakan langkah yang dilakukan oleh manajer dalam mengevaluasi prestasi dan perilaku Pegawai Rumah Sakit serta menentukan tindakan selanjutnya. Evaluasi ini melibatkan penilaian terhadap berbagai aspek

seperti loyalitas, integritas, Leadership, kolaborasi, kesetiaan, komitmen, dan keterlibatan Pegawai Rumah Sakit.

Rivai memaparkan bahwa evaluasi Kinerja dianggap sebagai prosedur untuk memperoleh kesepakatan bersama mengenai objektif yang hendak dicapai dan metode untuk mengelola serta mengembangkan individu melalui peningkatan yang berkelanjutan, baik dalam periode jangka pendek maupun jangka panjang. Peningkatan ini tidak hanya tercapai melalui sistem yang ditetapkan oleh manajemen, namun juga melalui strategi yang memberikan kesempatan kepada individu untuk mengendalikan pengembangan dan Kinerja mereka sendiri, sesuai dengan tujuan dan standar yang telah disetujui bersama penyelia mereka.

Mathis dan Jackson mengemukakan bahwa penilaian Kinerja diakui sebagai proses di mana evaluasi dilakukan terhadap tingkat efektivitas Pegawai Rumah Sakit dalam melaksanakan tugas-tugasnya relatif terhadap standar yang telah ditetapkan sebelumnya, diikuti dengan proses pengkomunikasian hasil evaluasi tersebut kepada Pegawai tersebut. Proses ini juga sering disebut dengan evaluasi Pegawai, tinjauan kerja, pemeringkatan Pegawai, dan penilaian hasil.

Menurut Handoko, esensi dari penilaian Kinerja terletak pada evaluasi kontribusi individu terhadap Kinerja tim melalui pemenuhan tanggung jawab tugas-tugas yang diamanahkan. Penilaian Kinerja tim, oleh karena itu, dianggap sebagai metode untuk mengukur kontribusi individu dalam sebuah organisasi.

Oleh karena itu, penilaian Kinerja bisa dipahami sebagai proses mengevaluasi hasil kerja yang aktual dalam aspek kualitas dan kuantitas

yang diproduksi oleh setiap Pegawai Rumah Sakit. Penilaian ini berfungsi signifikan dalam menyediakan informasi tentang pencapaian prestasi setiap pegawai, baik itu memuaskan, moderat, atau tidak memadai. Penilaian prestasi ini tidak hanya krusial bagi setiap pegawai tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi untuk membuat keputusan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan berikutnya.

2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja Tim Secara Umum

Menurut Rivai, tujuan umum dari penilaian Kinerja tim dapat diringkas sebagai berikut:

- a. Mengkaji kembali Kinerja yang telah lalu.
- b. Mendapatkan data yang akurat, terstruktur, dan berbasis fakta untuk menetapkan "nilai" dari suatu pekerjaan.
- c. Mengevaluasi kapabilitas organisasi.
- d. Mengevaluasi kapabilitas individu para karyawan.
- e. Membentuk target untuk masa yang akan datang.
- f. Mengamati pencapaian seseorang secara objektif.
- g. Dalam organisasi, keadilan diperoleh melalui sistem pengupahan dan penggajian yang telah ditetapkan.
- h. Data diperoleh untuk menentukan struktur upah dan gaji yang sejalan dengan praktik umum yang berlaku.
- i. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat diukur dan dipantau dengan lebih akurat oleh manajemen.
- j. Manajemen diberi kemampuan untuk melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja atau secara langsung dengan karyawan.

- k. Kerangka berpikir disediakan untuk melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian dalam organisasi.
- l. Perilaku objektif manajemen dalam memperlakukan karyawan dapat diwujudkan melalui penerapan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan teknik-teknik penilaian yang tidak berat sebelah.
- m. Meningkatkan kualitas karyawan, memilih, menempatkan, mempromosikan, dan memindahkan mereka merupakan bantuan yang diberikan kepada manajemen.
- n. Dengan baiknya pelaksanaan penjelasan tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing satuan kerja dalam suatu organisasi, pentingnya hal ini sangat besar dalam usaha penyederhanaan kerja. Kegiatan ini akan memungkinkan penghapusan duplikasi atau tumpang tindih yang mungkin terjadi dalam berbagai pelaksanaan kegiatan dalam organisasi.
- o. Apabila berbagai keluhan dari karyawan dapat diatasi dengan baik, hal ini akan menguatkan hubungan kerja yang saling menguntungkan antara manajemen dan karyawan itu sendiri, serta meningkatkan Motivasi kerja. Keluhan-keluhan tersebut, bila tidak ditangani dengan tepat, berpotensi membuat karyawan meninggalkan organisasi untuk mencari tempat kerja lain. Karenanya, sangat penting untuk mengurangi atau bahkan mengeliminasi jenis-jenis keluhan ini agar dapat mempertahankan karyawan dalam organisasi.
- p. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya bergantung pada sejauh mana penilaian Kinerja dapat diintegrasikan dan disejajarkan dengan sasaran bisnis strategis, sehingga keefektifan penilaian Kinerja

dalam memenuhi tujuan organisasi ditentukan oleh kesuksesan dalam penyelarasan tersebut.

q. Memahami kebutuhan pelatihan.

2.2.3 Pengukuran Kinerja Tim

Penghargaan yang diberikan kepada personil, tim, atau unit organisasi ditentukan berdasarkan sasaran strategik beserta ukurannya. Aspek kunci dari manajemen kinerja adalah pengukuran, yang menyatakan bahwa tanpa pengukuran, peningkatan tidak dapat dicapai. Oleh karena itu, perlu ditetapkan ukuran sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja serta diinisiasi strategi-strategi untuk merealisasikan sasaran tersebut. Ini menunjukkan bahwa pengukuran adalah esensial untuk keberhasilan pencapaian strategi (Susilowati et al., 2020).

Menurut Moehariono, pengukuran Kinerja diartikan sebagai proses evaluasi kemajuan dalam mencapai tujuan dan sasaran melalui pengelolaan sumber daya manusia untuk produksi barang dan jasa, termasuk informasi mengenai efisiensi dan efektivitas langkah-langkah dalam mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, Whittaker menegaskan bahwa pengukuran Kinerja merupakan alat manajemen yang dipergunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk evaluasi pencapaian tujuan dan sasaran. Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, pengukuran kinerja dapat dipahami sebagai proses di mana evaluasi dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan yang telah dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sejalan dengan kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki, dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Salsabila & Dhamanti, 2023). Oleh karena itu, pentingnya pengukuran kinerja yang

berperan sebagai dasar evaluasi terhadap pencapaian kemajuan dibandingkan dengan tujuan yang ditetapkan menjadi jelas, serta sebagai alat manajemen dan komunikasi untuk peningkatan kinerja organisasi.

Sementara menurut Ananya Rajagopal (2008), teori kinerja tim mencakup berbagai konsep dan strategi untuk meningkatkan efektivitas kerja kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Fokus utama dari teori ini adalah memahami bagaimana individu-individu dengan berbagai keterampilan, latar belakang, dan kepribadian dapat bekerja bersama secara efisien dan produktif. Salah satu aspek kunci dalam teori kinerja tim adalah pemahaman terhadap dinamika tim, yaitu bagaimana interaksi dan komunikasi antar anggota tim dapat mempengaruhi hasil kerja bersama. Selain itu, teori ini menyoroti pentingnya distribusi tugas yang seimbang, koordinasi yang efektif, dan pengembangan profesional sebagai faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja tim. Dalam teori kinerja tim, pemahaman yang mendalam tentang dinamika sosial, Leadership yang efektif, serta pengelolaan konflik diakui sebagai komponen integral. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, tim dapat mencapai tingkat kinerja yang optimal, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan secara kolektif

Ananya Rajagopal (2008) mengidentifikasi empat konsep utama dalam konteks manajemen dan pengembangan tim:

1. *Time Task Synchronization* (Sinkronisasi Waktu dan Tugas): Konsep ini mencakup kebutuhan untuk menyelaraskan waktu dan tugas dalam suatu tim. Sinkronisasi waktu berkaitan dengan pengaturan jadwal dan penentuan waktu yang efisien untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Di sisi lain, sinkronisasi tugas melibatkan pemahaman yang jelas

mengenai tugas masing-masing anggota tim dan bagaimana tugas-tugas tersebut dapat diintegrasikan secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Dengan sinkronisasi yang baik, tim dapat bekerja lebih efisien dan efektif.

2. *Task Distribution* (Distribusi Tugas): Konsep distribusi tugas mencakup cara tugas-tugas diberikan dan didistribusikan di antara anggota tim. Pemahaman yang baik tentang keahlian, keterampilan, dan minat masing-masing anggota tim dapat membantu dalam mendistribusikan tugas dengan tepat. Distribusi tugas yang seimbang dapat meningkatkan produktivitas dan memotivasi anggota tim, sambil memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara maksimal sesuai dengan keahlian mereka.
3. *Team Coordination* (Koordinasi Tim): Koordinasi tim mengacu pada kemampuan untuk mengelola dan menyelaraskan upaya kolektif anggota tim. Ini melibatkan komunikasi yang efektif, pemahaman bersama terhadap tujuan, serta kemampuan untuk menanggapi perubahan atau tantangan yang mungkin timbul selama pelaksanaan proyek atau tugas. Koordinasi tim yang baik dapat membantu mencegah konflik dan memastikan bahwa semua anggota tim bergerak ke arah yang sama.
4. *Professional Development* (Pengembangan Profesional): Konsep ini menyoroti pentingnya pengembangan keterampilan dan peningkatan profesionalisme anggota tim. Ini termasuk memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk mengembangkan keterampilan baru, memperoleh pengetahuan tambahan, dan mengikuti pelatihan yang relevan. Peningkatan kemampuan dan daya saing tim secara keseluruhan dapat

ditingkatkan melalui pengembangan profesional, yang tidak hanya menguntungkan individu tetapi juga memberi manfaat secara keseluruhan.

Keempat konsep tersebut, menurut Ananya Rajagopal, saling terkait dan penting untuk membangun dan memelihara efektivitas tim di lingkungan kerja atau proyek tertentu. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, sebuah tim dapat mengoptimalkan kinerjanya dan mencapai tujuan secara lebih efisien.

Indikator kinerja, yang telah disepakati dan ditetapkan, haruslah menjadi alat yang dihitung dan diukur, serta digunakan sebagai dasar untuk mengukur atau menilai tingkat Kinerja pada berbagai tahapan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, dan fase setelah kegiatan berakhir. Namun, pengukuran Kinerja sangat dipengaruhi oleh indikator kinerja yang diaplikasikan. Indikator ini meliputi ukuran kuantitatif serta kualitatif yang harus dipertimbangkan dalam setiap evaluasi kinerja.

2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Dalam pandangan Rivai (2005), keuntungan dari penilaian Kinerja penting bagi semua pihak yang terlibat. Entitas yang memiliki kepentingan dalam penilaian ini meliputi: (1) individu yang dinilai, yaitu karyawan; (2) mereka yang melakukan penilaian, yang bisa berupa atasan, supervisor, pimpinan, manajer, atau konsultan; (3) perusahaan atau organisasi itu sendiri. Pada dasarnya, proses ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa semua pihak memahami keuntungan yang mereka dapat harapkan dari penilaian tersebut.

a. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Manfaat dari penerapan penilaian Kinerja bagi Pegawai Rumah Sakit yang dievaluasi, mencakup aspek-aspek berikut:

1. Motivasi ditingkatkan.

2. Kepuasan kerja diperbesar.
 3. Standar hasil yang diinginkan menjadi lebih jelas.
 4. Umpan balik yang konstruktif dan akurat diterima dari Kinerja masa lalu.
 5. Pemahaman yang lebih mendalam tentang kekuatan dan kelemahan diraih.
 6. Perencanaan pengembangan untuk memaksimalkan peningkatan Kinerja dengan memperkuat kekuatan dan meminimalkan kelemahan diimplementasikan.
 7. Kesempatan Komunikasi ke atas disediakan.
 8. Pemahaman mengenai nilai pribadi meningkat.
 9. Diberikannya kesempatan untuk mendebatkan permasalahan pekerjaan serta strategi penyelesaiannya.
 10. Permasalahan yang jelas terkait dengan ekspektasi dan tindakan yang perlu diambil untuk memenuhi ekspektasi tersebut dipaparkan.
 11. Pandangan yang lebih mendalam mengenai konteks pekerjaan didapatkan.
 12. Kesempatan untuk merundingkan cita-cita serta menerima bimbingan, dorongan, atau pelatihan yang diperlukan untuk mencapainya diberikan.
 13. Hubungan yang lebih harmonis dan aktif dengan atasan ditingkatkan
- b. Manfaat bagi penilai

Dalam penilaian Kinerja, beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi oleh penilai adalah sebagai berikut:

1. Penilaian ini memungkinkan identifikasi dan pengukuran tren Kinerja karyawan, yang berguna untuk penyempurnaan manajemen di masa

depan.

2. Diberikannya kesempatan untuk merumuskan pandangan menyeluruh mengenai tugas-tugas individu serta departemen secara keseluruhan.
3. Pelaksanaan ini juga memberi kesempatan dalam pengembangan sistem pengawasan yang efektif, tidak hanya untuk tugas-tugas manajerial namun juga untuk tugas-tugas yang dilakukan oleh bawahan.
4. Mengidentifikasi gagasan yang dapat meningkatkan nilai-nilai personal merupakan suatu langkah penting.
5. Kepuasan kerja harus ditingkatkan.
6. Perlunya pemahaman yang lebih mendalam terhadap para karyawan, mencakup ketakutan, kecemasan, serta harapan dan aspirasi mereka.
7. Peningkatan kepuasan kerja harus diwujudkan, baik bagi para manajer maupun karyawan.
8. Kesempatan ini menjadi sarana untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai, memberikan perspektif yang lebih baik mengenai bagaimana mereka dapat berkontribusi lebih signifikan terhadap perusahaan atau organisasi.
9. Ketahanan dan rasa percaya diri yang tinggi diperoleh oleh manajer dan karyawan karena keberhasilan dalam menyelaraskan ide karyawan dengan pemikiran manajer.
10. Fungsi sebagai alat efektif dalam memperkecil jurang antara tujuan pribadi pegawai dengan tujuan kelompok atau departemen Sumber Daya Manusia, serta tujuan organisasi atau perusahaan.

11. Para manajer diberi kesempatan untuk mengklarifikasi kepada karyawan mengenai ekspektasi yang diharapkan oleh atasan mereka secara lebih jelas.
12. Berperan sebagai wadah yang meningkatkan hubungan interpersonal antara manajer dan karyawan.
13. Pemberian perhatian lebih kepada individu karyawan melalui sarana ini bisa memicu peningkatan Motivasi mereka.
14. Memberikan kesempatan kepada para pemimpin untuk merefleksikan dan mengevaluasi ulang hasil kerja mereka, yang mungkin mengarah pada pengaturan ulang target atau pembuatan prioritas baru.
15. Memfasilitasi identifikasi peluang bagi karyawan untuk rotasi atau perubahan dalam tugas mereka.

c. Manfaat bagi perusahaan/organisasi

Manfaat penilaian Kinerja bagi perusahaan atau organisasi meliputi:

1. Terdapat beberapa alasan penting mengapa peningkatan pada seluruh simpul unit dalam sebuah perusahaan atau organisasi menjadi penting:
 - a. Efektivitas Komunikasi dalam menyampaikan tujuan dan nilai budaya dari perusahaan atau organisasi tersebut ditingkatkan.
 - b. Terjadi peningkatan dalam rasa kebersamaan serta loyalitas di antara para pegawai.
 - c. Kemampuan serta kemauan para manajer atau pimpinan dalam memanfaatkan keterampilan kepemimpinan untuk Motivasi serta pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan meningkat.

2. Pemahaman yang lebih mendalam dapat dikembangkan terkait harapan dan pandangan jangka panjang.
3. Peningkatan kualitas Komunikasi akan ditingkatkan.
4. Keharmonisan hubungan dalam mencapai tujuan organisasi dapat ditingkatkan.
5. Keseluruhan Motivasi karyawan akan diperkuat.
6. Perluasan pandangan yang luas terhadap tugas-tugas yang dijalankan oleh tiap Pegawai Rumah Sakit diperoleh.
7. Aspek pengawasan yang melekat dalam setiap aktivitas yang dilaksanakan oleh karyawan ditingkatkan.
8. Kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dapat diidentifikasi dengan lebih jelas.
9. Setiap masalah dapat dikenali dengan kemampuan yang tepat.
10. Pesan mengenai apresiasi perusahaan terhadap karyawan disampaikan melalui sarana ini.
11. Dengan mengetahui secara jelas dan akurat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan oleh karyawan, perusahaan mampu menunjukkan performa yang optimal.
12. Kebiasaan baik dapat dibentuk dan dipelihara dalam budaya perusahaan yang mapan. Setiap Pegawai Rumah Sakit mendukung pelaksanaan penilaian Kinerja, bersedia berpartisipasi secara aktif sehingga pekerjaan selanjutnya dari penilaian Kinerja menjadi lebih sederhana. Sistem dan prosedur yang dibina dengan jelas menghindari setiap kelalaian dan ketidakjelasan, menyampaikan berita baik bagi setiap orang.

13. Karyawan berpotensi yang mungkin menjadi pimpinan perusahaan, atau setidaknya layak untuk dipromosikan, lebih gampang terlihat, teridentifikasi, dan dikembangkan lebih jauh, sekaligus memungkinkan mereka untuk memikul tanggung jawab dengan lebih kuat.
14. Bila telah terlembaga penilaian Kinerja ini dan perusahaan atau organisasi mendapatkan keuntungan yang lebih besar, penilaian Kinerja akan dianggap sebagai sarana utama dalam peningkatan Kinerja perusahaan atau organisasi tersebut.

2.2.5 Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja

a. Fungsi Penilaian Kinerja

Berikut adalah beberapa fungsi penilaian Kinerja dalam setiap organisasi:

1. Dijadikan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan terkait pemberian gaji.
2. Digunakan untuk memberikan masukan balik mengenai Kinerja yang telah dijalankan oleh individu atau sebuah tim.
3. Menemukan serta menilai aspek-aspek di mana kekuatan dan kelemahan para karyawan berada.
4. Menjadi pertimbangan fundamental dalam mengambil keputusan promosi.
5. Diterapkan sebagai acuan dalam membuat keputusan tentang mutasi dan pemecatan.
6. Digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan pelatihan dan pengembangan.

7. Menjadi pertimbangan dasar dalam keputusan pemberian penghargaan.
8. Berperan sebagai instrumen untuk menggalang Motivasi serta memperbaiki Kinerja.

Dapat dipahami bahwa hasil penilaian Kinerja bukan merupakan tahapan akhir, melainkan harus dijadikan sebagai fondasi dalam pengambilan keputusan atau strategi organisasi, mengingat berbagai manfaat yang dapat diperoleh dari penilaian Kinerja.

b. Proses Penilaian Kinerja

- c. Penilaian Kinerja harus dipandang sebagai proses yang berkelanjutan, bukan hanya produk yang dihasilkan secara mendadak atau hanya pada akhir periode. Untuk mempertahankan objektivitas, penilaian ini perlu diimplementasikan secara konsisten dan tidak hanya pada akhir periode penilaian. Dalam setiap fase penyelesaian kegiatan, atasan sebaiknya memberikan penilaian. Penilaian yang dilakukan secara berkesinambungan juga sangat penting sebagai sarana pemberian umpan balik kepada bawahan mengenai aspek-aspek Kinerja yang masih perlu ditingkatkan. Dengan demikian, bawahan memiliki kesempatan untuk memperbaiki Kinerja di masa yang akan datang (Saryadi, 2018; Tan et al., 2019).

Dalam pelaksanaannya, penilaian Kinerja tidak dapat beroperasi secara independen tetapi selalu berkaitan dengan kegiatan kepegawaian lainnya. Penilaian Kinerja, sebagai sebuah sistem atau himpunan dari kegiatan, memiliki hubungan erat dengan aktifitas

kepegawaian lainnya. Keterkaitan antara proses penilaian Kinerja dan kegiatan kepegawaian lainnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Job analysis* atau analisis pekerjaan

Dalam proses penilaian Kinerja, tahapan analisis jabatan ataupun analisis pekerjaan dianggap sebagai langkah yang sangat krusial. Kegiatan ini tidak hanya fundamental tetapi juga menjadi dasar untuk berbagai aktivitas dalam penilaian Kinerja. Hasil yang diperoleh dari analisis jabatan ini nantinya akan digunakan sebagai fondasi dalam merancang deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan tersebut menyajikan jenis-jenis tugas yang harus dilaksanakan serta spesifikasi dan kebutuhan khusus yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Deskripsi ini pun meliputi dasar-dasar yang esensial dalam penilaian Kinerja. Sebelum penilaian kinerja dilaksanakan, harus dinyatakan secara eksplisit kondisi kerja, jenis-jenis pekerjaan, kegiatan yang harus dilakukan, dan tanggung jawab yang diemban.

2. *Performance standart* atau standar kinerja

Beberapa syarat harus dipenuhi oleh standar yang telah ditetapkan untuk menjadi acuan dalam penilaian kinerja staf. Hal ini dilakukan berdasarkan informasi yang diperoleh melalui analisis jabatan. Standar kerja memungkinkan perbandingan antara hasil kerja seorang staf dengan kriteria yang sudah ada, untuk mengetahui apakah pekerjaannya mencapai atau bahkan melebihi standar yang ditentukan, atau sebaliknya, berada di bawah standar:

- a. Agar tidak memunculkan bias atau salah persepsi, standar

yang ditetapkan harus tersusun secara spesifik dan eksplisit, memungkinkan semua orang untuk memahami dengan jelas standar kerja yang diterapkan untuk tugas tertentu.

- b. Harus dijamin bahwa standar yang diberlakukan realistis serta dapat tercapai.
- c. Standar yang berlaku perlu dapat memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai apa yang dikerjakan (what), jumlah yang harus diproduksi (how much), dan waktu penyelesaian tugas tersebut (by when).

3. *Performance appraisal system* atau metode penilaian kinerja

Empat jenis metodologi penilaian Kinerja dijelaskan secara umum. Pertama, sistem penilaian berbasis perilaku, kedua, sistem penilaian berorientasi pada ciri individu. Metode ketiga adalah sistem penilaian yang berfokus pada hasil kerja, dan keempat, sistem penilaian yang menggabungkan beberapa elemen seperti ciri sifat, perilaku, dan hasil kerja, disebut sebagai sistem penilaian kontingensi.

d. Kesalahan Persepsi dalam Penilaian Kinerja

Dikemukakan oleh Handoko (1994) bahwa terdapat kemungkinan bias dalam evaluasi kinerja, yang dapat terjadi jika penilai mengalami kesalahan persepsi yang bersifat subyektif selama proses penilaian kinerja. Kesalahan-kesalahan persepsi tersebut adalah contoh dari bias-bias dalam penilaian:

1. Kinerja Pegawai Rumah Sakit sering kali dinilai berdasarkan ciri sifat pribadi yang mereka miliki, suatu proses yang dikenal sebagai halo effect.

2. Fenomena di mana penilaian hanya berfokus pada perilaku atau prestasi kerja terakhir, yang terjadi menjelang waktu penilaian, tanpa mempertimbangkan prestasi sebelumnya, dikenal sebagai recency effect.
3. Penilaian dapat ditandai oleh leniency, di mana nilai yang diberikan sangat tinggi, atau strictness, di mana nilai yang sangat rendah diberikan.
4. Dalam melakukan penilaian, sering terjadi bias atribusi, yang berakar dari atribut yang dimiliki oleh bawahan.
5. Stereotipe tertentu, seperti asumsi bahwa Pegawai Rumah Sakit yang lebih tua memiliki Kinerja yang buruk, sering mempengaruhi penilaian.
6. Tendensi untuk memberikan nilai yang berada di tengah-tengah skala, yang dikenal sebagai central tendency, merupakan praktik umum dalam penilaian.

2.2.6 Pengertian Kinerja Tim

Kinerja Tim dianggap sebagai indikator utama keberhasilan suatu perusahaan, dan sering kali digunakan untuk menilai hal tersebut (Stashevsky dan Koslowsky 2006). Dalam rangka memastikan efektivitas suatu kelompok kerja, penting bagi setiap anggota untuk mempunyai peran serta tugas yang jelas. Peran kerja, yang dilaksanakan oleh setiap individu dalam kelompok, memungkinkan koordinasi seluruh aktivitas secara efisien. Kehadiran peran kerja yang terdefinisi dengan baik tidak hanya merangsang munculnya ide-ide inovatif tetapi juga memfasilitasi penyelesaian masalah secara efektif.

Pemecahan masalah yang efektif dan bahkan pengembangan strategi yang kreatif sering kali dihasilkan dari ketidaksepakatan dalam suatu tim. Hal ini menunjukkan bahwa pertukaran pendapat dalam suatu tim mampu

menciptakan berbagai kemungkinan baru yang bisa dipertimbangkan. Perbedaan pendapat antara anggota tim tidak hanya merupakan hal yang positif tetapi juga menguntungkan dan esensial untuk pertumbuhan perusahaan. Jika perbedaan tersebut dikelola dan diatasi secara terbuka, perusahaan akan tetap dinamis dan mengalami perkembangan. Dalam konteks ini, setiap karyawan, dengan karakteristik dan kelebihan yang dimilikinya, dapat mengembangkan potensi secara maksimal sehingga menghasilkan Kinerja yang memuaskan.

Proses penempatan Pegawai Rumah Sakit dalam peran kerja mereka dalam sebuah tim bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal yang tidak sejalan dengan nilai-nilai personal dapat mengubah persepsi terhadap faktor tersebut. Faktor internal yang penting adalah nilai-nilai personal Pegawai Rumah Sakit. Wayne et al. (1997) mengindikasikan bahwa Kinerja tim yang tinggi adalah hasil dari integrasi Kinerja individu, fungsi tim, dan gaya Leadership.

1. Metode Penilaian Kinerja

Tidak terdapat konsensus di antara para ahli mengenai metode penilaian Kinerja yang dipilih dalam mengevaluasi Kinerja Pegawai Rumah Sakit. Menurut literatur yang dipaparkan oleh Marquis & Huston (2010) serta Huber (2010), terdapat beberapa alat atau metode penilaian Kinerja, yang mencakup: skala penilaian (skala penilaian ciri, skala dimensi pekerjaan, dan skala penilaian yang diarahkan perilaku (BARS)); daftar kontrol; perbandingan pegawai; insiden kritis; esai; pengelolaan berdasarkan objektif (MBO); penilaian diri; tinjauan sejawat; serta evaluasi 360 derajat.

2.3 Tinjauan Umum Tentang Komunikasi

2.3.1 Definisi Komunikasi

Dikatakan oleh Muhammad (2009) bahwa proses individu mengirimkan stimulus, yang umumnya berbentuk verbal, untuk mengubah tingkah laku orang lain adalah definisi dari Komunikasi. Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain merupakan fungsi Komunikasi. Diperlukan Komunikasi yang efektif untuk mencapai hasil kerja maksimal dari setiap Pegawai Rumah Sakit atau karyawan.

Widjaya (2006) menyatakan bahwa Komunikasi dapat dipahami sebagai proses pengiriman informasi dari satu pihak ke pihak lain dengan tujuan mencapai pemahaman bersama. Definisi ini juga menggarisbawahi bahwa Komunikasi adalah serangkaian hubungan atau kegiatan yang erat kaitannya dengan pertukaran pendapat, kontak antarpribadi atau antarkelompok, serta pengelolaan masalah.

Komunikasi, menurut Robbins & Judge (2008), dipahami sebagai proses transmisi dan pemahaman makna. Bangun (2002) menyatakan bahwa Komunikasi adalah instrumen krusial untuk mengirim atau menerima informasi dari atau ke pihak lain. Apabila terdapat kesalahan dalam proses Komunikasi, hasilnya mungkin tidak memuaskan dan bisa berakibat serius, bahkan dapat mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan. Komunikasi didefinisikan sebagai proses di mana pikiran atau emosi disampaikan oleh seseorang kepada orang lain melalui simbol-simbol yang memiliki makna bersama dalam situasi tertentu. Dalam proses ini, media tertentu sering digunakan untuk mengubah sikap atau

perilaku individu atau kelompok, dengan tujuan menciptakan efek yang diinginkan.

Robbins & Judge (2013) mengemukakan sebuah teori yang melibatkan lima konsep esensial yang memiliki peranan krusial dalam lingkup organisasi. Kemampuan individu untuk memahami informasi dan tugas yang terdapat dalam lingkungan kerja dijelaskan sebagai pemahaman, yang merupakan salah satu konsep utama. Pemahaman ini diperoleh melalui pengalaman, pendidikan, dan keterampilan kerja yang relevan. Kedua adalah kesenangan, yang mencerminkan tingkat kepuasan dan kebahagiaan individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Kesenangan ini dapat memotivasi individu untuk berkinerja lebih baik dan menciptakan suasana kerja yang positif.

Selanjutnya, teori ini menyoroti pengaruh pada sikap, yaitu bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal dapat memengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan dan organisasi. Hal ini dapat melibatkan aspek-aspek seperti budaya organisasi, kebijakan perusahaan, dan interaksi dengan rekan kerja. Hubungan yang makin baik merupakan konsep keempat, yang menunjukkan pentingnya membangun hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja. Komunikasi yang efektif, kerjasama tim, dan dukungan antar individu dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Robbins & Judge, 2013).

Sebagai langkah akhir, perilaku serta tindakan yang konkret yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan kerjanya mencakup berbagai usaha peningkatan Kinerja, penyelesaian tantangan, dan kontribusi positif terhadap organisasi. Keseluruhan, teori ini memberikan pandangan komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi pengalaman kerja

individu di dalam suatu organisasi, mulai dari pemahaman tugas hingga tindakan konkret yang diambil dalam rangka mencapai kesuksesan di lingkungan kerja berikut indikator dalam pengukuran komunikasi (Robbins & Judge, 2013) :

1. Pemahaman

Pemahaman dalam konteks teori ini merujuk pada kemampuan individu untuk memahami informasi dan tugas yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Ini mencakup pemahaman terhadap pekerjaan, proses kerja, dan tanggung jawab yang diemban oleh individu. Pemahaman dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, tingkat pendidikan, serta keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan yang dijalani.

2. Kesenangan

Kesenangan mencerminkan tingkat kepuasan dan kebahagiaan individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Konsep ini menyoroti aspek-aspek positif dari pekerjaan yang dapat memotivasi individu untuk berkinerja lebih baik. Tingkat kesenangan dapat dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan tersebut sesuai dengan minat dan nilai-nilai personal, serta sejauh mana lingkungan kerja menciptakan suasana positif.

3. Pengaruh Pada Sikap

Pengaruh pada sikap merujuk pada bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal dapat memengaruhi sikap individu terhadap pekerjaan dan organisasi. Ini melibatkan pertimbangan terhadap faktor-faktor seperti budaya organisasi, kebijakan perusahaan, serta interaksi dengan rekan kerja. Sikap individu terhadap pekerjaan dan organisasi dapat berdampak

pada motivasi, komitmen, dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Hubungan yang Makin Baik

Pentingnya membangun hubungan interpersonal yang positif dalam lingkungan kerja terlihat dari peningkatan kesejahteraan psikologis yang dihasilkan. Komunikasi yang efektif, kerjasama tim, dan dukungan yang diberikan antar individu dianggap sebagai faktor utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Kebersamaan yang diperkuat dan atmosfer positif yang tercipta mendukung peningkatan produktivitas, menunjukkan hubungan yang semakin baik.

5. Tindakan

Langkah-langkah konkret dan perilaku yang dilakukan oleh individu dalam teori ini ditujukan untuk mencapai tujuan kerja mereka. Ini mencakup upaya untuk meningkatkan kinerja, mengatasi tantangan, dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Tindakan mencerminkan implementasi dari pemahaman, kesenangan, dan pengaruh pada sikap menjadi langkah-langkah nyata yang diambil dalam upaya mencapai kesuksesan di lingkungan kerja.

Berdasarkan berbagai definisi yang telah dikemukakan, disimpulkan bahwa Komunikasi diartikan sebagai proses pertukaran informasi, pikiran, atau ide yang dilakukan oleh dua individu atau lebih untuk menyampaikan maksud serta tujuan agar hasil yang diharapkan bisa tercapai. Beberapa indikator yang digunakan untuk melakukan Komunikasi dalam suatu organisasi telah diuraikan oleh Muhammad (2009), antara lain:

- a) Norma kesopanan dianut dengan kebijaksanaan, melalui penggunaan kata-kata yang dipilih secara cermat dan disampaikan dalam bahasa yang sopan serta halus.
- b) Umpan balik diakui sebagai penerimaan tanggapan terhadap isi atau pesan yang telah disampaikan.
- c) Informasi, baik yang berkaitan dengan kemajuan maupun permasalahan, dibagikan kepada pimpinan serta rekan kerja.
- d) Informasi yang berkaitan dengan tugas disampaikan, yaitu menyajikan informasi mengenai aspek-aspek yang terkait dengan pelaksanaan tugas.

2.3.2 Jenis-Jenis Komunikasi

Agar dapat berkomunikasi secara efektif dalam berbagai konteks dan dengan berbagai kelompok orang, penting untuk memahami dan menghargai perbedaan pada keberagaman jenis-jenis komunikasi yang ada. Komunikasi terdiri dari beberapa jenis karena manusia berinteraksi dalam berbagai konteks dan situasi yang memerlukan cara berkomunikasi yang berbeda. Oleh karena itu, variasi dalam jenis-jenis komunikasi yang diterapkan muncul, mengingat setiap bentuk komunikasi memiliki karakteristik, tujuan, dan konteks yang berbeda (Elewa, 2019; Olausson et al., 2022).

Setiap situasi dan konteks memiliki kebutuhan komunikasi yang berbeda. Misalnya, komunikasi dalam lingkungan kerja membutuhkan ketepatan, formalitas, dan struktur yang berbeda dengan komunikasi dalam lingkungan keluarga yang lebih santai dan informal. Oleh karena itu, jenis komunikasi bervariasi untuk memenuhi kebutuhan kontekstual yang berbeda. Perkembangan teknologi dan media telah menciptakan berbagai jenis komunikasi baru. Dulu, komunikasi terbatas pada komunikasi lisan dan

tulisan, tetapi sekarang kita juga memiliki komunikasi melalui telepon, email, pesan teks, media sosial, dan berbagai bentuk media digital lainnya. Setiap media memiliki cara unik untuk menyampaikan pesan, sehingga menciptakan variasi dalam jenis komunikasi.

Misalnya, dalam beberapa budaya, pentingnya kontak mata atau sentuhan sebagai bentuk komunikasi nonverbal sangat ditekankan, sementara budaya lain mungkin menghindari hal tersebut. Setiap budaya dikenal memiliki norma, nilai, dan aturan komunikasi yang beragam (O'Sullivan *et al*, 2019). Perbedaan budaya menciptakan jenis-jenis komunikasi yang berbeda dalam hal ekspresi, bahasa tubuh, atau gaya komunikasi. Komunikasi dapat memiliki berbagai tujuan, seperti menyampaikan informasi, mempengaruhi pendapat orang lain, membangun hubungan, memecahkan konflik, atau menyampaikan emosi. Setiap tujuan komunikasi memerlukan jenis komunikasi yang sesuai untuk mencapai hasil yang diinginkan (Susilowati *et al.*, 2020)

Ada berbagai jenis komunikasi yang digunakan dalam berbagai konteks dan tujuan. Berikut adalah beberapa jenis komunikasi umum yang sering digunakan:

- a) Komunikasi yang menggunakan kata-kata lisan dalam penyampaian pesannya dikenal sebagai komunikasi verbal. Hal ini mencakup diskusi, presentasi, ceramah, dan percakapan sehari-hari.
- b) Menggunakan kata-kata tertulis dalam penyampaian pesan didefinisikan sebagai komunikasi tertulis. Jenis komunikasi ini meliputi email, surat, laporan, artikel, dan blog.

- c) Melalui penggunaan bahasa tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, gerakan tubuh, atau isyarat lain, komunikasi nonverbal menyampaikan pesan. Ini termasuk senyuman, gestur, menganggukkan kepala, dan mengedipkan mata sebagai bagian dari cara komunikasi tersebut
- d) Komunikasi visual yaitu komunikasi yang menggunakan gambar, grafik, atau visual lainnya untuk menyampaikan pesan. Ini termasuk presentasi slide, infografis, peta, bagan, dan desain visual.
- e) Dalam lingkungan kerja, organisasi, atau institusi, Komunikasi formal berlangsung dalam sebuah konteks resmi atau terstruktur. Penggunaan bahasa yang jelas dan aturan yang sudah ditetapkan merupakan karakteristik utama dari jenis komunikasi ini.
- f) Sebaliknya, Komunikasi informal terjadi dalam situasi yang lebih santai atau tidak resmi, seperti dialog sehari-hari antara teman, keluarga, atau kolega. Ciri khas dari komunikasi ini adalah penggunaan bahasa yang lebih bebas dan tidak dibatasi oleh aturan yang formal.
- g) Komunikasi *one by one* yaitu komunikasi antara dua individu yang terlibat secara langsung. Ini dapat berupa percakapan tatap muka, panggilan telepon, atau obrolan video.
- h) Komunikasi kelompok yaitu komunikasi yang terjadi dalam kelompok atau tim. Ini melibatkan pertukaran informasi antara beberapa orang, seperti dalam rapat, diskusi kelompok, atau proyek kolaboratif.
- i) Komunikasi massa merupakan bentuk Komunikasi yang mengirimkan pesan kepada masyarakat secara umum melalui berbagai kanal seperti televisi, radio, majalah, surat kabar, dan media sosial. Tujuannya adalah untuk menjangkau khalayak yang luas.

j) Dalam konteks interaksi sosial, Komunikasi interpersonal diwujudkan melalui pertukaran pesan antarindividu yang terlibat langsung. Proses ini mencakup elemen-elemen seperti empati, pendengaran aktif, dan percakapan yang menghubungkan satu individu dengan individu lainnya.

Keberagaman jenis komunikasi merujuk pada variasi dan berbagai bentuk komunikasi yang ada. Ini mencakup berbagai cara di mana orang berinteraksi, berbagi informasi, dan menyampaikan pesan satu sama lain. Tujuan komunikasi adalah hasil yang diinginkan yang ingin dicapai melalui proses komunikasi. Tujuan ini bervariasi tergantung pada konteks dan situasi komunikasi tertentu.

2.3.3 Hambatan Komunikasi

Kendala dalam komunikasi dapat didefinisikan sebagai faktor-faktor yang menghambat pertukaran pesan yang efektif antara pemberi dan penerima informasi. Berbagai bentuk kendala ini dapat mempengaruhi pengiriman, pemahaman, serta interpretasi pesan yang disampaikan. Berikut adalah beberapa hambatan komunikasi secara umum (Littlejohn & Foss, 2011; DeVito, 2017; O'Sullivan *et al*, 2019; Beebe, Beebe & Ivy (2017); Floyd (2017); Gudykunst & Kim, 2017; Knapp & Daly, 2017):

- a) Hambatan Linguistik: Perbedaan bahasa, kosakata yang tidak dikenal, atau penggunaan istilah teknis yang sulit dipahami dapat menyebabkan kesalahpahaman atau kebingungan dalam komunikasi.
- b) Hambatan Semantik: Ketidakcocokan dalam pemahaman atau interpretasi kata-kata, frasa, atau simbol dapat mengakibatkan pesan yang disampaikan tidak sesuai dengan yang dimaksudkan.

- c) Gangguan Fisik: Gangguan fisik, seperti kebisingan, suara yang buruk, jarak jauh, atau gangguan teknis dalam komunikasi elektronik, dapat mengganggu penerimaan dan pemahaman pesan.
- d) Hambatan Psikologis: Faktor psikologis, seperti sikap negatif, prasangka, atau ketidakpercayaan, dapat mempengaruhi pemahaman dan pengambilan pesan.
- e) Hambatan Emosional: Emosi yang kuat seperti kemarahan, kecemasan, atau kegembiraan berlebihan dapat mengganggu komunikasi yang efektif dan menyebabkan distorsi pesan.
- f) Hambatan Budaya: Perbedaan budaya, nilai, norma, atau keyakinan dapat menyebabkan kesalahpahaman atau kesalahan interpretasi dalam komunikasi antarbudaya.
- g) Hambatan Teknologi: Ketidakmampuan menggunakan teknologi komunikasi atau kesalahan teknis dalam komunikasi melalui media digital dapat menghambat proses komunikasi yang efektif.
- h) Hambatan Konteks dan Situasional: Faktor-faktor kontekstual seperti kekurangan waktu, kurangnya informasi, atau kurangnya kesempatan untuk berkomunikasi secara langsung dapat menjadi hambatan dalam menyampaikan pesan secara efektif.
- i) Hambatan Persepsi dan Interpretasi: Persepsi yang berbeda atau interpretasi yang salah terhadap pesan dapat menghambat pemahaman yang tepat antara pengirim dan penerima.
- j) Hambatan Komunikasi Nonverbal: Pemahaman yang kurang atau kesalahan dalam menginterpretasi bahasa tubuh, ekspresi wajah, atau isyarat nonverbal bisa menghambat Komunikasi yang efektif.

Penggunaan bahasa yang jelas dan sederhana, mendengarkan secara aktif, memperhatikan kebutuhan budaya, menciptakan lingkungan Komunikasi yang kondusif, dan membangun kepercayaan antara pihak-pihak yang terlibat, perlu dilakukan agar Komunikasi dapat berlangsung dengan efektif. Dengan demikian, identifikasi serta upaya mengatasi atau mengurangi hambatan Komunikasi menjadi sangat esensial.

2.4 Tinjauan Umum Tentang Motivasi

2.4.1 Definisi Motivasi

Motivasi, berasal dari kata Latin "movere" yang berarti "menggerakkan", merupakan faktor kunci yang menentukan Kinerja individu. Namun, Kinerja juga dipengaruhi oleh variabel lain seperti usaha yang dilakukan, kapabilitas individu, dan pengalaman sebelumnya, sebagaimana dijelaskan oleh Winardi (2011). Dalam konteks ini, Motivasi adalah salah satu determinan yang esensial namun tidak tunggal dalam mempengaruhi Kinerja.

Motivasi, yang berasal dari kata dasar motif, dapat dipahami sebagai dorongan, alasan, atau sebab yang menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan tertentu. Menurut Nurhayani (2012), motivasi adalah kondisi yang memicu atau menjadi alasan bagi seseorang untuk melakukan perbuatan atau kegiatan yang terjadi secara alami.

Motivasi merupakan faktor yang menyalurkan dan mendukung perilaku manusia untuk bekerja dengan giat dan antusias dalam mencapai hasil yang maksimal. Dalam Munandar yang dikutip oleh Cahyani (2016), Motivasi didefinisikan sebagai dorongan intrinsik yang mengarahkan seseorang untuk bertindak dengan tujuan meraih hasil yang diidamkan. Hal ini menunjukkan

pentingnya Motivasi karena menjadi penyebab utama seseorang bersikap proaktif dalam mencapai tujuan.

Motivasi didefinisikan sebagai kondisi psikologis dan sikap mental yang memicu dan mengarahkan perilaku manusia untuk memenuhi kebutuhan atau mengatasi ketidakseimbangan yang memberi kepuasan (Auri, 2010). Orang dimotivasi melalui penunjukan arah dan implementasi langkah-langkah yang esensial agar mereka dapat mencapai tujuan tersebut. Keinginan untuk mencapai suatu tempat secara independen atau menjadi didorong oleh faktor eksternal merupakan indikasi dari memiliki Motivasi, yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan setibanya di lokasi tersebut.

Motivasi dikenal sebagai karakteristik psikologi yang esensial yang menunjang seseorang dalam melaksanakan tugas atau menjalankan kekuasaan, khususnya dalam berperilaku. Hal ini berperan sebagai elemen kunci dalam memicu individu bertindak guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik secara pribadi maupun dalam konteks organisasi (Salawangi et al, 2018). Selanjutnya, Motivasi memberikan sumbangan signifikan terhadap derajat komitmen yang dimiliki oleh seorang individu (Zainaro et al, 2017). Seorang yang memiliki Motivasi yang tinggi akan cenderung lebih aktif dalam melaksanakan pekerjaannya.

Motivasi diartikan sebagai rangkaian sikap dan nilai yang berperan dalam mendorong individu untuk mencapai target tertentu yang sejalan dengan tujuan pribadinya, sebagaimana dijelaskan oleh Rivai dalam Riyanti (2013). Dikemukakan oleh Batara (2013) bahwa dengan adanya motivasi, gairah kerja karyawan akan meningkat, yang secara langsung berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Dapat disimpulkan dari berbagai definisi yang telah disebutkan, bahwa motivasi memegang peranan krusial dalam diri seseorang. Motivasi ini, yang terdiri dari perasaan atau pikiran, memicu seseorang terutama untuk berperilaku sesuai dengan kebutuhan dan keinginan yang ingin dicapai. Berperilaku berdasarkan dorongan dan alasannya, mencerminkan adanya kekuatan dalam diri seseorang. Kinerja yang meningkat pada pegawai dapat dilihat sebagai dampak dari tingginya motivasi yang mereka miliki.

2.4.2 Fungsi dan Tujuan Pemberian Motivasi

Motivasi pada hakekatnya merupakan kondisi mental yang mendorong terlaksananya tindakan atau kegiatan, dan menyediakan kekuatan yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan, memberikan kepuasan, atau mengurangi ketidakseimbangan. Kualitas perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang, baik dalam lingkungan kantor atau organisasi maupun dalam aspek kehidupan lainnya, banyak ditentukan oleh seberapa kuat motivasi yang dimilikinya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa fungsi dan tujuan dari motivasi adalah untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang, jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan tersebut.

Oemar (2007) menyatakan bahwa Motivasi memainkan beberapa peran penting sebagai berikut:

- a) Motivasi berfungsi sebagai penentu arah perbuatan manusia, mengarahkannya menuju tujuan yang diharapkan.
- b) Sebagai penolong, Motivasi membantu individu mencapai tujuan yang ditargetkan.

- c) Berperan sebagai penggerak, Motivasi menentukan kecepatan pelaksanaan suatu tugas.
- d) Motivasi juga berfungsi sebagai penyeleksi perbuatan, memastikan bahwa tindakan manusia tetap selektif dan fokus pada pencapaian tujuan yang ditetapkan.
- e) Berfungsi sebagai pengarah, Motivasi mengarahkan tindakan ke pencapaian tujuan yang diinginkan.
- f) Motivasi mendorong munculnya kelakuan atau tindakan tertentu.

Menurut Hasibuan (2005), terdapat beberapa tujuan dari pemberian Motivasi, antara lain:

- a) Pemacuan semangat dan kegairahan kerja Pegawai Rumah Sakit ditingkatkan.
- b) Peningkatan kepuasan serta moral kerja Pegawai Rumah Sakit diangkat.
- c) Produktivitas kerja Pegawai Rumah Sakit dipertingkatkan.
- d) Loyalitas serta stabilitas Pegawai Rumah Sakit dipertahankan.
- e) Kedisiplinan Pegawai Rumah Sakit ditingkatkan dan tingkat ketidakhadiran diturunkan.
- f) Efektivitas dalam pengadaan Pegawai Rumah Sakit dicapai.
- g) Penciptaan suasana dan hubungan kerja yang harmonis di antara Pegawai Rumah Sakit diwujudkan.
- h) Kreativitas dan partisipasi Pegawai Rumah Sakit ditingkatkan.
- i) Kesejahteraan Pegawai Rumah Sakit ditingkatkan.
- j) Tingkat tanggung jawab Pegawai Rumah Sakit ditingkatkan.

2.4.3 Teori Motivasi

Menurut Koesmono (2005), konsep motivasi dijelaskan sebagai teori yang menjelaskan tentang kebutuhan dan keinginan serta mengarahkan tindakan yang diambil. Teori-teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli memberikan uraian mengenai hakikat manusia dan potensi apa yang dapat dicapai oleh manusia.

Menurut Syafrizal (2014) yang merujuk pada pendapat Ivancevich, Konopaske, dan Matterson (2006), Motivasi dibedakan ke dalam dua teori utama, yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi tentang Motivasi memusatkan perhatian pada elemen-elemen internal yang memicu, mengarahkan, memelihara, dan mengakhiri tindakan seseorang. Di sisi lain, teori proses menggambarkan cara tindakan individu dipicu, diarahkan, dipertahankan, dan dihentikan.

a) Teori Motivasi Isi (*Content*)

1) Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Dalam karya Syafrizal (2014) yang berdasarkan pandangan Ivancevich, Konopaske, dan Matterson (2006), dua teori utama tentang Motivasi telah diuraikan, yakni teori isi dan teori proses. Fokus teori isi dalam Motivasi adalah pada aspek-aspek internal yang memulai, mengarahkan, mempertahankan, dan mengakhiri perilaku seseorang. Sebaliknya, teori proses menjelaskan metode-metode di mana perilaku individu ditrigger, ditujukan, dipelihara, dan diterminasi.

Maslow mengidentifikasi kebutuhan manusia dalam lima tingkatan yang dikenal sebagai Hierarki Kebutuhan Maslow, yang disajikan dalam bentuk piramid. Alasan utama dari teori ini terletak pada

pemahaman bahwa manusia adalah entitas dengan keinginan yang tak terbatas dan berkelanjutan. Dimulai dari tingkatan paling bawah, individu membangun dorongan mereka melalui tingkatan tersebut.

- Kebutuhan pokok manusia yang mencakup pangan, sandang, papan, dan kesejahteraan individu diidentifikasi sebagai manifestasi dari kebutuhan fisiologi. Dianggap sebagai kebutuhan paling fundamental, kebutuhan fisiologi harus terpenuhi terlebih dahulu oleh setiap individu. Berbagai contoh dari kebutuhan fisiologi meliputi makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, dan istirahat, yang semuanya merupakan kebutuhan primer.
- Kebutuhan Keamanan tidak semata-mata diinterpretasikan sebagai perlindungan fisik, melainkan juga mencakup perlindungan psikologis dan perlakuan yang setara di lingkungan kerja. Perlindungan ini, yang berada pada tingkat kedua, dianggap penting karena karyawan memerlukan ketenangan pikiran terhadap risiko kehilangan pekerjaan serta sumber penghasilan mereka.
- Kebutuhan sosial didefinisikan sebagai kebutuhan akan kebersamaan karena pada dasarnya manusia merupakan makhluk sosial. Dalam hal ini, setiap individu memerlukan interaksi, bantuan dari sesama, serta kebutuhan untuk bersosialisasi.
- Setiap individu merasakan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain, yang merupakan dasar dari Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs). Pengalaman telah menunjukkan bahwa simbol-simbol status memiliki kepentingan yang signifikan dalam kehidupan berorganisasi, baik dalam masyarakat tradisional

maupun masyarakat modern. Fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh organisasi kepada individu sering kali mencerminkan kedudukan status mereka dalam organisasi tersebut. Sebagaimana diungkapkan oleh Faturohman (2005), dalam tingkatan kebutuhan ini, para karyawan mendambakan penghargaan dari atasan mereka atas pekerjaan yang telah dilakukan.

- Kemampuan yang terdapat dalam diri seseorang untuk dikembangkan sehingga mampu memberi kontribusi signifikan bagi kepentingan organisasi dapat dimengerti sebagai kebutuhan aktualisasi diri. Pengembangan potensi ini memungkinkan individu menjadi lebih kreatif. Di tingkat aktualisasi diri, individu memiliki kecenderungan untuk terus-menerus meningkatkan diri dan melakukan perbaikan dalam berbagai aspek.

2) Teori Motivasi Dua Faktor Frederick Herzberg

Sutisna (2008) menjabarkan bahwa dua kelompok faktor memengaruhi Motivasi kerja individu dalam sebuah organisasi, yang pertama adalah faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (job satisfiers) dan yang kedua adalah faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja (job dissatisfiers), menurut Herzberg. Disebutkan bahwa faktor yang menimbulkan kepuasan dikenal sebagai motivators, sedangkan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dikenal sebagai hygiene factors. Dijelaskan pula bahwa teori ini membagi kepuasan seseorang menjadi dua kategori, yaitu puas dan tidak puas.

- *Motivators*. Faktor penyebab kepuasan kerja, yang dikenal sebagai motivator, berperan sebagai pendorong bagi Kinerja dan semangat kerja karyawan. Dikemukakan oleh Arifin (2011) bahwa kondisi intrinsik dan kepuasan kerja yang ada dalam pekerjaan apabila dipenuhi akan menimbulkan Motivasi yang kuat dan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan. Faktor ini, yang disebut sebagai motivator, tidak akan memotivasi individu apabila tidak terpenuhi, namun belum tentu menyebabkan ketidakpuasan. Namun, apabila faktor ini terpenuhi, maka Motivasi akan timbul. Faktor Motivasi, yang dijelaskan sebagai sumber dari kepuasan kerja itu sendiri, termasuk prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu (Faturahman, 2005). Kepuasan beralih dari ketidakpuasan menjadi kepuasan sebagai hasil dari pengaruh Motivasi ini. Individu dimotivasi oleh manajer melalui integrasi Motivasi dalam pekerjaan mereka. Di sisi lain, untuk mengatasi faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja, manajer sebaiknya menciptakan ketentraman kerja sebagai solusinya.
- Faktor hygiene memiliki karakteristik ekstrinsik karena berasal dari luar diri seseorang. Faktor ini, meskipun tidak mendorong Motivasi secara langsung, berperan dalam menghindari penurunan semangat kerja dengan memenuhi kebutuhan dasar untuk ketentraman dan kesehatan jasmani. Ketidakpuasan dapat timbul jika faktor-faktor ini tidak terpenuhi, meskipun kepuasan dari faktor tersebut tidak selalu menghasilkan Motivasi. Faktor pemeliharaan

ini, yang mencakup komponen seperti gaji, keamanan, pengawasan, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan, dapat mencegah munculnya perasaan tidak puas di kalangan pekerja. Ketidakpuasan kerja yang timbul dari kegagalan memenuhi faktor hygiene dapat berakibat pada hilangnya semangat kerja individu tersebut.

3) Teori ERG Clayton Alderfer

Menurut Alderfer, teori ERG menyempurnakan teori Maslow dengan mengusulkan tiga kategori kebutuhan pokok (Fatur Rahman, 2005). Pertama, Kebutuhan Keberadaan yang mencakup kebutuhan dasar fisiologis dan keamanan seperti yang ditegaskan oleh Maslow. Kedua, Kebutuhan Afiliasi yang menggarisbawahi pentingnya hubungan interpersonal dan sosial. Terakhir, Kebutuhan Kemajuan yang merupakan dorongan intrinsik individu untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas pribadi mereka.

4) Teori Motivasi Prestasi McClelland

Teori yang diuraikan oleh McClelland dalam Stoner (1994) dan dikutip oleh Sutisna (2008) mengidentifikasi tiga kebutuhan esensial yang mempengaruhi energi potensial seorang pekerja yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kebutuhan-kebutuhan ini terdiri dari:

- Power, yang didefinisikan sebagai kebutuhan akan kekuasaan yang memotivasi individu dalam pekerjaannya. Kebutuhan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti pengalaman masa kanak-

kanak, kepribadian, pengalaman kerja, dan tipe organisasi di mana individu tersebut bekerja.

- Achievement, yang diartikan sebagai keinginan untuk mencapai suatu tujuan dengan prestasi yang lebih baik dari sebelumnya. Individu dengan keinginan, gairah, dan tekad kuat untuk berprestasi akan terdorong untuk memiliki Motivasi yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, sehingga berkontribusi pada peningkatan prestasi dan Kinerja.
- Afiliation, yang merujuk pada kebutuhan untuk berinteraksi dan bersosialisasi dengan orang lain. Kebutuhan ini terpenuhi melalui kerja tim yang efektif, di mana terjadi pemberian dan penerimaan antar anggota tim, serta interaksi sosial yang harmonis.

b) Teori Motivasi Proses

1) Teori Ekspektansi Victor Vroom

Dikemukakan oleh Ramadhani et al (2011) bahwa teori kognitif motivasi oleh Vroom (1964) memberikan penjelasan tentang alasan individu tidak berusaha untuk melakukan sesuatu yang percaya tidak dapat dilaksanakan, meskipun ia sangat mendambakan hasil yang akan diperoleh dari usaha tersebut. Vroom menjabarkan bahwa Motivasi seseorang dipengaruhi oleh tiga komponen utama, yang terdiri dari:

- Valensi, diartikan sebagai reaksi individu terhadap hasil, yang bisa bersifat positif, netral, atau negatif. Motivasi akan tinggi apabila usaha yang dilakukan menghasilkan lebih dari yang diharapkan,

sedangkan Motivasi rendah terjadi ketika usaha memberikan hasil yang lebih sedikit dari ekspektasi.

- Ekspektansi, yang merupakan harapan akan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas yang dihadapi.
- Instrumentalis, yaitu penilaian mengenai hasil yang akan dicapai jika seseorang berhasil dalam tugasnya, yaitu keberhasilan dalam tugas sebagai sarana untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2) Teori Keadilan Adam

Model teori keadilan, yang diuraikan oleh Winardi (2011), menggambarkan bagaimana individu berusaha mencapai kesetaraan dan keadilan dalam interaksi sosial atau relasi timbal balik. Dikemukakan dalam teori ini bahwa keinginan individu untuk mendapatkan perlakuan yang setara di lingkungan kerja merupakan motivasi dasar mereka. Syafrizal (2014) menambahkan bahwa di pusat teori ini, pegawai mengukur upaya dan penghargaan yang diterima mereka dengan apa yang diterima oleh rekan-rekan mereka dalam kondisi kerja yang mirip.

3) Teori Penguatan

Teori penguatan yang diusulkan oleh B. F. Skinner menyatakan bahwa konsekuensi dari perilaku masa lalu akan berpengaruh pada tindakan di masa depan melalui proses belajar. Dalam teori ini, konsekuensi yang dihasilkan dari tanggapan atau respon individu terhadap situasi atau rangsangan tertentu memotivasi tindakan selanjutnya. Hubungan sebab akibat dan perilaku dalam pemberian kompensasi merupakan dasar dari teori ini.

4) Teori Motivasi melalui Penetapan Tujuan

Seorang individu didorong untuk mencapai sebuah obyek atau tujuan dari suatu kegiatan, yang didefinisikan oleh Edwin Locke, seorang ilmuwan yang mempelajari penetapan tujuan, sebagai "apa yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang." Melalui penetapan tujuan, Motivasi pada individu dapat ditingkatkan, yang berfungsi untuk mengarahkan perhatian, mengatur usaha yang dilakukan, serta memperkuat persistensi dalam mengembangkan strategi-strategi atau rencana-rencana kegiatan guna mencapai Kinerja yang optimal.

2.4.4 Jenis-Jenis Motivasi

Kepuasan dalam bekerja dapat dicapai melalui penerapan Motivasi kerja yang berperan sebagai penggerak, menciptakan gairah dalam bekerja, mengintegrasikan seluruh upaya, serta memungkinkan kerja sama dan efektivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Herlinda, 2016). Motivasi kerja dikenali sebagai instrumen krusial dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut William dan Davis, Motivasi kerja dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis: Motivasi eksternal, yang muncul dari faktor-faktor di luar individu, serta Motivasi internal, yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri (Sedarmayanti, 2001).

a) Motivasi Eksternal

Motivasi eksternal merupakan hal yang dilakukan oleh seseorang karena dipengaruhi oleh faktor eksternal yang dikendalikan oleh faktor luar yang meliputi penghargaan, kenaikan pangkat ataupun tanggung jawab. Motivasi eksternal berkaitan dengan hal-hal seperti pekerjaan, misalnya gaji atau upah, keadaan kerja dan kebijaksanaan perusahaan dan

pekerjaan yang mengandung hal-hal seperti penghargaan, pengembangan dan tanggung jawab. Manajer perlu mengenal motivasi eksternal untuk mendapatkan tanggapan yang positif dari karyawannya. Tanggapan positif ini menunjukkan bahwa karyawannya sedang bekerja demi kemajuan organisasi. Manajer dapat menggunakan motivasi eksternal yang positif maupun negatif. Motivasi positif merupakan penghargaan atas prestasi yang sesuai, sedangkan motivasi negatif mengenakan sanksi jika prestasi tidak dapat dicapai.

b) Motivasi Internal

Pentingnya peran motivasi internal dalam menciptakan kinerja karyawan yang tinggi dan berkesinambungan telah dikenali. Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang disebut sebagai motivasi internal. Jika motivasi internal ini terbentuk, maka efeknya terhadap kinerja karyawan akan muncul.

2.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Muninjaya (2004), perilaku organisasi ditentukan oleh upaya atau strategi yang dikembangkan oleh pimpinan untuk meningkatkan Motivasi kerja staf. Manusia, sebagai sumber daya utama dalam manajemen, akan selalu memberikan respons ketika berinteraksi dengan orang lain. Dengan demikian, melalui perilaku organisasi, manajemen dapat dipelajari.

Menurut Winardi (2011), sasaran-sasaran suatu organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya dedikasi yang konsisten dari individu-individu yang tergabung dalam organisasi tersebut. Motivasi diartikan sebagai kumpulan faktor yang mengarahkan, menstimulasi, dan memelihara perilaku manusia

ke arah yang diinginkan, membuat mereka merasa terdorong untuk bertindak demikian.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2013), mengemukakan teori motivasi kerja yang memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor yang mendorong individu untuk mencapai kinerja optimal di lingkungan kerja. Teori ini menekankan empat kebutuhan utama manusia sebagai variabel motivasi, yang melibatkan kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, dan akan penghargaan. Kebutuhan fisik berkaitan dengan aspek dasar seperti makanan dan tempat tinggal, sementara kebutuhan rasa aman melibatkan keinginan untuk merasa aman dari ancaman atau ketidakpastian. Dalam teori ini, dianggap bahwa pemenuhan kebutuhan sosial dan penghargaan adalah faktor utama yang menggerakkan Motivasi individu. Kebutuhan sosial mencakup hasrat untuk berinteraksi serta diterima di dalam sebuah kelompok. Adapun kebutuhan akan penghargaan berkaitan dengan aspirasi untuk diakui dan dihargai berdasarkan prestasi serta kontribusi seseorang.

Pentingnya pengakuan terhadap hierarki kebutuhan ini dijelaskan dalam konteks motivasi, dimana individu didorong untuk mencari kepuasan atas kebutuhan tertentu sebelum dapat beralih ke kebutuhan tingkat lebih tinggi. Teori tersebut memaparkan bahwa elemen-elemen penting seperti pemahaman, kesenangan, pengaruh terhadap sikap, peningkatan hubungan, dan tindakan berperan dalam membentuk Motivasi pegawai di lingkungan kerja. Pemahaman mencakup kemampuan untuk memahami tugas dan informasi, sementara kesenangan melibatkan tingkat kepuasan terhadap pekerjaan. Pengaruh pada sikap menyoroti bagaimana faktor internal dan eksternal dapat memengaruhi sikap individu terhadap pekerjaan, sedangkan

hubungan yang makin baik menekankan pentingnya membangun hubungan interpersonal yang positif di lingkungan kerja. Langkah-langkah konkret yang diambil oleh individu untuk mencapai tujuan kerja mereka diidentifikasi sebagai tindakan. Keseluruhan, teori motivasi kerja ini memberikan pandangan yang holistik dan terinci tentang faktor-faktor yang membentuk motivasi individu di tempat kerja (Robbins & Judge , 2013).

Variabel motivasi dalam konteks kebutuhan manusia, sebagaimana dijelaskan oleh Robbins & Judge (2013), mencakup empat kebutuhan utama yang mempengaruhi perilaku individu:

1. Kebutuhan Fisik

Kebutuhan fisik mencakup aspek-aspek dasar seperti makanan, minuman, tempat tinggal, dan pakaian. Ini merupakan motivator dasar yang perlu dipenuhi agar individu dapat bertahan hidup dan menjaga kesejahteraan fisiknya. Dalam konteks motivasi, kebutuhan fisik dapat berperan sebagai faktor pendorong primer bagi individu dalam mencari sumber daya yang diperlukan untuk pemenuhan kebutuhan tersebut serta mendorong mereka untuk bekerja.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Keinginan untuk merasa aman dan dilindungi dari bahaya atau ancaman termasuk dalam kebutuhan rasa aman individu. Ini mencakup kebutuhan akan keamanan finansial, perlindungan dari risiko fisik, serta stabilitas dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks motivasi, ketidakpastian atau ketidakamanan dapat menjadi pendorong untuk mencari situasi yang lebih stabil dan aman.

3. **Kebutuhan Sosial**

Keinginan untuk membentuk hubungan sosial, berinteraksi dengan sesama, dan perasaan diterima oleh kelompok atau masyarakat merupakan komponen dari kebutuhan sosial individu. Kebutuhan ini mencakup aspek emosional dan psikologis, dan dalam konteks motivasi, kepuasan dari hubungan sosial dapat menjadi pendorong utama untuk berpartisipasi dalam kegiatan kelompok atau tim.

4. **Kebutuhan akan Penghargaan**

Kebutuhan untuk diakui meliputi hasrat seseorang agar dihargai, diberi pengakuan, serta mendapatkan apresiasi atas prestasi dan kontribusi yang telah diberikan. Ini melibatkan perasaan dihargai oleh rekan kerja, atasan, atau masyarakat. Dalam konteks motivasi, upaya untuk mencapai pengakuan dan penghargaan dapat menjadi faktor penting yang mendorong individu untuk bekerja keras dan mencapai prestasi.

Variabel motivasi ini mencerminkan konsep piramida kebutuhan Abraham Maslow, yang menggambarkan hierarki kebutuhan manusia mulai dari kebutuhan fisik dasar hingga kebutuhan psikologis dan self-actualization. Kesadaran akan kebutuhan ini akan memungkinkan organisasi untuk merumuskan strategi Motivasi yang efisien dalam memajukan kesejahteraan serta Kinerja individu dalam lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2013).

Menurut Tracy (2013), empat faktor yang berpengaruh terhadap Motivasi karyawan dalam sebuah organisasi telah diidentifikasi. Faktor-faktor tersebut, yang dikenal dengan nama "The Four Factors of Motivation," dijelaskan sebagai berikut:

- a) Leadership. Leadership didefinisikan sebagai kapasitas seseorang dalam mempengaruhi atau mengendalikan individu lain atau kelompok masyarakat yang beragam guna mencapai suatu pencapaian spesifik. Leadership yang efektif dimulai dengan pemahaman tentang berbagai tanggung jawab dan kewenangan atau otoritas dari orang-orang dalam organisasi dan bagaimana orang-orang ini bekerja sama. Leadership yang efektif sangat penting agar suatu organisasi dapat beroperasi secara efisien dan memenuhi misinya. Menurut Topping (2002), orang-orang membutuhkan pimpinan yang dapat membuat perencanaan dengan baik, mengorganisasi, mengarahkan dan mengontrol. Untuk itu pimpinan dalam sebuah organisasi hendaknya dapat menginspirasi, memotivasi dan mengembangkan orang lain. Pimpinan yang gagah berani akan mengakui tidak mengetahui jawaban dari segala hal sehingga ia memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk menemukan jawaban yang tepat dengan menanyakan pertanyaan yang tepat agar setiap orang dapat terlibat dalam kegiatan yang dilakukan.
- b) Penghargaan. Faktor penghargaan sering dianggap penting oleh setiap organisasi guna meningkatkan produk serta jasa, yang selanjutnya akan menghasilkan keuntungan dalam mencapai tujuan organisasi. Penghargaan diri mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, kompetensi pengetahuan, prestasi, kebebasan, serta interdependensi.
- c) Iklim organisasi. Kondisi yang dikenal sebagai iklim organisasi secara sengaja dibentuk dan diatur oleh manajemen. Hal ini sebagian besar mencakup bagaimana interaksi antarindividu dalam organisasi terjadi, baik dari atasan kepada bawahan maupun sebaliknya.

d) Struktur kerja. Pekerjaan di dalam suatu organisasi yang baik harus disusun sesuai dengan karakteristiknya. Untuk menjamin produktivitas maksimal, aktivitas-aktivitas yang dilakukan perlu dipantau dan diatur, mengingat banyak pekerjaan yang memerlukan standarisasi. Triguni dalam Asim (2013) menguraikan bahwa iklim organisasi diartikan sebagai persepsi atau pandangan terhadap kondisi kerja yang termanifestasi melalui sikap, perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang memfasilitasi sumber daya organisasi agar dapat berfungsi secara efektif.

2.5 Tinjauan Umum Tentang Leadership

2.5.1 Pengertian Leadership

Kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain atau kelompok dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan disebut Leadership. Leadership melibatkan proses memimpin, mengorganisir, menginspirasi, dan mengarahkan orang-orang dengan menggunakan keterampilan dan strategi yang sesuai.

Dalam karya "Leadership: Theory and Practice" (2021), Leadership didefinisikan oleh Peter G. Northouse sebagai proses di mana pengaruh diberikan oleh individu tertentu kepada orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan menginspirasi perubahan dalam kelompok atau organisasi. Menurut Northouse (2021), pentingnya hubungan antara pemimpin dengan pengikut dan peran pemimpin dalam mempengaruhi serta mengarahkan orang lain guna mencapai tujuan bersama ditekankan dalam pemahamannya tentang Leadership.

Leadership ditekankan bukan semata-mata berkaitan dengan jabatan atau posisi, melainkan sebagai perilaku yang bisa dipamerkan oleh siapa saja, di lokasi manapun, dan pada waktu kapan saja. Sebagai seni mempengaruhi individu lain untuk berpartisipasi dengan sukarela dan antusias dalam usaha mencapai tujuan yang dibagi bersama, Leadership juga didefinisikan (Kouzes & Posner 2017).

Pemimpin yang efektif biasanya memiliki beberapa karakteristik kunci, termasuk kepercayaan diri, komunikasi yang baik, kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain, kemampuan dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan untuk bekerja dalam tim. Selain itu, Leadership juga melibatkan kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan kekuatan individu, memberikan arahan dan umpan balik yang konstruktif, serta memecahkan masalah.

Pemimpin mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam Leadership (DuBrin, 2015). Di sisi lain, Leadership dijelaskan sebagai proses di mana pemimpin tidak hanya mempengaruhi tetapi juga menginspirasi dan memberikan Motivasi kepada pengikutnya untuk meningkatkan Kinerja mereka dan mengembangkan potensi mereka secara maksimal (Bass & Riggio, 2006).

Leadership bukanlah konsep yang eksklusif bagi posisi atau otoritas formal, melainkan dapat diperlihatkan oleh individu pada berbagai tingkat dalam organisasi atau dalam lingkup sosial yang lebih luas. Dalam beragam konteks seperti politik, pendidikan, organisasi, dan masyarakat umum, konsep Leadership diterapkan. Secara umum, diartikan sebagai kemampuan untuk

mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi orang lain secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.5.2 Indikator pengukuran Leadership

Robbins & Judge (2013) telah menyusun sebuah teori Leadership yang menelusuri kompleksitas fenomena Leadership serta variabel-variabel yang berpengaruh terhadapnya. Dalam teori tersebut, dinyatakan bahwa Leadership merupakan fenomena yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu aspek penting yang digarisbawahi adalah adaptasi gaya Leadership yang dilakukan pemimpin sesuai dengan kondisi situasional yang dihadapi. Empat gaya kepemimpinan yang diidentifikasi melibatkan memberi petunjuk, menjual, berpartisipasi, dan delegasi.

Gaya memberi petunjuk melibatkan pendekatan yang jelas dan tegas dari pemimpin, sementara gaya menjual melibatkan komunikasi dua arah untuk meyakinkan dan menjelaskan. Gaya berpartisipasi menekankan kolaborasi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, sedangkan gaya delegasi melibatkan pemberian otonomi dan tanggung jawab kepada bawahan. Menurut Robbins dan Judge (2013), teori ini menegaskan bahwa keefektifan Leadership sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk memilih serta menyesuaikan gaya Leadership yang cocok dengan kebutuhan dan ciri khas dari situasi yang dihadapi.

Selain itu, teori ini mengakui peran penting faktor-faktor seperti kepercayaan, integritas, dan kemampuan komunikasi dalam membentuk kepemimpinan yang berhasil. Pemimpin yang dapat membangun kepercayaan dengan bawahan, menunjukkan integritas, dan berkomunikasi dengan efektif akan lebih mungkin mencapai hasil yang positif. Dengan

pendekatan yang holistik, teori kepemimpinan ini memberikan wawasan yang komprehensif tentang dinamika kepemimpinan, memungkinkan pemimpin untuk memahami dan mengelola berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan situasional (Robbins & Judge, 2013).

Empat gaya kepemimpinan yang diidentifikasi oleh Robbins & Judge (2013) mencakup:

1. Telling Style (Gaya Memberi Petunjuk)

Gaya kepemimpinan ini melibatkan pendekatan yang jelas dan tegas dari seorang pemimpin. Instruksi yang jelas diperlukan dalam kondisi darurat atau ketika tim atau individu memiliki pengalaman yang minim, oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini menjadi sangat tepat. Dengan gaya ini, para pemimpin mengemban tugas memberikan arahan spesifik kepada para bawahan, memberitahu mereka mengenai tindakan yang harus diambil, cara pelaksanaannya, serta waktu yang tepat untuk melakukannya. Kepemimpinan seperti ini sangat sesuai dalam keadaan yang membutuhkan petunjuk yang eksplisit.

2. Selling Style (Gaya Menjual)

Gaya ini mengandung unsur Komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Tidak hanya petunjuk yang diberikan oleh pemimpin, tetapi juga upaya untuk menjelaskan dan meyakinkan bawahan mengenai alasan di balik keputusan atau tugas yang diberikan. Pendekatan ini sering digunakan ketika perlu melibatkan tim dalam proses pengambilan

keputusan atau ketika bawahan memerlukan pemahaman lebih mendalam tentang tugas yang diberikan.

3. **Participating Style (Gaya Berpartisipasi)**

Gaya kepemimpinan ini menekankan kolaborasi dan partisipasi dari seluruh tim atau kelompok. Gaya kepemimpinan ini, yang efektif dalam situasi dimana anggota tim menunjukkan tingkat pengalaman dan keterampilan yang tinggi, mendorong partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan dan perencanaan dengan mengajak anggota tim untuk memberikan kontribusi ide-ide mereka. Penggunaan gaya ini memberikan ruang yang memungkinkan bagi partisipasi yang maksimal.

4. **Delegasi Style (Gaya Delegasi)**

Dalam situasi di mana bawahan menunjukkan tingkat keahlian yang tinggi, gaya delegasi menjadi efektif sebab tugas-tugas dapat dilaksanakan tanpa pengawasan langsung. Dalam gaya ini, otonomi diberikan oleh pemimpin kepada individu atau kelompok untuk mengelola pekerjaan mereka. Tanggung jawab serta keputusan diserahkan kepada anggota tim atau bawahan oleh gaya delegasi.

Keempat gaya ini mencerminkan pendekatan yang berbeda dalam kepemimpinan dan dapat dipilih berdasarkan konteks dan kebutuhan spesifik dari situasi atau tim yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Keberhasilan dalam Leadership seringkali ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk memilih serta menerapkan gaya kepemimpinan yang paling cocok dengan kondisi yang tengah dihadapi.

2.5.3 Tipe-Tipe Leadership

Setiap gaya Leadership memiliki karakteristik, kelebihan, dan kelemahan yang berbeda. Penting bagi seorang pemimpin untuk memahami konteks, kebutuhan tim, dan memilih gaya Leadership yang paling sesuai dalam situasi yang diberikan. Berikut adalah beberapa jenis gaya Leadership yang umum dikenal:

a) Leadership Otoriter

Gaya Leadership ini ditandai dengan pemimpin yang memberikan perintah dan mengendalikan seluruh keputusan yang diambil. Dalam Leadership otoriter, pemimpin seringkali menentukan tujuan, memberikan instruksi yang jelas, dan mengarahkan anggota tim secara langsung. Keputusan diambil oleh pemimpin tanpa melibatkan anggota tim. Instruksi yang jelas disampaikan oleh mereka, pekerjaan dikendalikan, dan kepatuhan diharapkan (Adair, 2009).

b) Leadership Demokratis

Pemimpin melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Mereka mendengarkan masukan, memfasilitasi diskusi, dan berusaha mencapai konsensus dalam pengambilan keputusan. Leadership demokratis didasarkan pada prinsip-prinsip keterbukaan, keadilan, dan inklusivitas. Pemimpin demokratis mendengarkan dengan cermat pendapat dan masukan dari anggota tim, memfasilitasi diskusi kelompok, dan memungkinkan kolaborasi dalam pengambilan keputusan. Tujuannya adalah untuk membangun kepercayaan, menghormati perbedaan pendapat, dan mencapai keputusan yang didukung secara kolektif (Kouzes & Posner 2017).

c) Leadership Laissez-Faire

Otonomi dan kebebasan dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas diberikan oleh pemimpin kepada anggota timnya. Pengawasan langsung yang minimal diberlakukan oleh pemimpin tersebut. Leadership Laissez-Faire ditandai dengan keterlibatan minimal atau kurangnya pengarahan aktif dari pemimpin terhadap anggota tim. Dalam kajian Yukl (2013), disebutkan bahwa gaya Leadership Laissez-Faire umumnya menyediakan otonomi dan kebebasan yang besar bagi anggota tim untuk melaksanakan tugas-tugas mereka.

d) Leadership Transformasional

Dalam konteks Leadership transformasional, visi yang inspirasional diciptakan oleh pemimpin, nilai-nilai yang kuat dikomunikasikan, dan iklim yang mendukung perkembangan pribadi serta profesional anggota tim dibangun. Pemimpin tersebut mempengaruhi anggota tim untuk mengarah pada pencapaian tujuan yang lebih tinggi. Perubahan didorong, hubungan yang kuat dibina, dan Motivasi diberikan kepada anggota tim oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga memberikan dukungan, dorongan, dan arahan kepada anggota tim untuk mencapai potensi penuh mereka (Avolio & Yammarino, 2013).

e) Leadership Transaksional

Pemimpin memberikan insentif, hadiah, atau sanksi berdasarkan pencapaian kinerja anggota tim. Mereka mengatur harapan, memberikan penghargaan, atau memberikan hukuman. Dalam karyanya "Leadership: Theory and Practice" (2021), konsep Leadership transaksional diperkenalkan oleh Peter G. Northouse sebagai salah satu pendekatan

Leadership yang banyak diakui. Menurut Northouse, Leadership transaksional melibatkan pertukaran antara pemimpin dan anggota tim berdasarkan hadiah dan sanksi (Northouse, 2021).

f) Leadership Situasional

Pemimpin menyesuaikan gaya Leadership mereka berdasarkan situasi dan kebutuhan anggota tim. Mereka menggunakan pendekatan yang berbeda tergantung pada tingkat keterampilan dan kesiapan anggota tim. Leadership situasional melibatkan penyesuaian gaya Leadership berdasarkan tingkat kesiapan atau kematangan individu yang dipimpin dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab mereka. Dalam teori Leadership situasional Hersey dan Blanchard, tingkat kesiapan individu diukur berdasarkan dua faktor yaitu keterampilan dan motivasi (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008).

g) Leadership Pelayanan

Pemimpin menjadikan pelayanan kepada orang lain sebagai fokus utama. Mereka berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim dan membantu mereka dalam mencapai potensi penuh mereka. Menurut Van Dierendonck (2011), Leadership pelayanan melibatkan pemimpin yang mengutamakan kepentingan dan kebutuhan anggota tim atau kelompok yang mereka pimpin. Pemimpin pelayanan berfokus pada membantu anggota tim mencapai tujuan mereka, tumbuh dan mengembangkan diri, serta menciptakan iklim kerja yang inklusif dan mendukung.

h) Leadership Koersif

Pemimpin menggunakan kekuatan, ancaman, atau hukuman untuk mempengaruhi anggota tim. Pendekatan ini sering digunakan dalam situasi krisis atau ketika keputusan cepat diperlukan. Dalam bukunya "*Leadership in Organizations*" (2013), Gary Yukl membahas Leadership koersif sebagai salah satu gaya Leadership yang dikenal. Gaya Leadership koersif ditandai dengan penggunaan kekuatan, intimidasi, dan kontrol yang ketat oleh pemimpin terhadap anggota tim.

Gaya Leadership yang efektif dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Pemimpin yang adaptif dan fleksibel dalam gaya Leadership mereka dapat mempermudah tim dalam mengatasi perubahan dan tantangan yang beragam. Dengan kemampuan mengidentifikasi peluang, mengelola perubahan, serta memobilisasi tim ketika menghadapi situasi yang kompleks, pemimpin tersebut dapat berkontribusi signifikan terhadap adaptasi dan pertumbuhan organisasi. Dengan memahami kebutuhan anggota tim, memberikan arahan yang eksplisit, dan memberikan Motivasi, pemimpin ini meningkatkan kemungkinan tim untuk mencapai tujuan secara lebih efisien dan efektif.

2.6 Tinjauan Umum Tentang Budaya Organisasi

2.6.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam suatu organisasi, budaya organisasi didefinisikan sebagai himpunan simbol-simbol, perilaku, keyakinan, norma, dan nilai-nilai yang dominan. Budaya organisasi mencerminkan cara orang-orang berinteraksi, memandang dunia, dan melakukan pekerjaan di dalam lingkungan kerja yang diberikan. Dalam karyanya "*Organizational Culture*" yang terbit tahun 2015,

Andrew D. Brown mendeskripsikan budaya organisasi sebagai himpunan simbol-simbol, perilaku, norma-norma, kepercayaan, dan nilai-nilai yang dimiliki bersama oleh para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi metode kerja serta interaksi antar individu di dalam organisasi tersebut.

Denison dan Spreitzer (2014) membahas budaya organisasi sebagai konsep yang melibatkan aspek-aspek penting dalam kehidupan organisasi. Dikemukakan oleh Denison dan Spreitzer bahwa perilaku, nilai bersama, norma, serta keyakinan yang dipegang teguh oleh anggota sebuah organisasi mencerminkan budaya organisasi. Hal ini memberikan pengaruh signifikan terhadap adaptabilitas serta Kinerja organisasi.

Dari kerangka kerja yang dikembangkan oleh Denison, ditemukan bahwa empat dimensi utama membentuk budaya organisasi, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan:

a) *Involvement* (Keterlibatan)

Fokus pada keterlibatan dalam budaya organisasi menekankan pentingnya kolaborasi, partisipasi, dan kepedulian terhadap kesuksesan bersama. Dimensi ini menunjukkan tingkat keterlibatan dan perasaan kepemilikan yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap pekerjaan dan organisasi mereka.

b) *Consistency* (Konsistensi)

Dimensi ini menunjukkan tingkat konsistensi orientasi yang dimiliki oleh organisasi dalam mencapai standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Budaya dengan fokus pada konsistensi menekankan kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan konsistensi dalam perilaku dan keputusan.

c) *Adaptability* (Adaptabilitas)

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana organisasi memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Budaya dengan fokus pada adaptabilitas menekankan keinginan dan kemampuan organisasi untuk berubah, belajar, dan berinovasi.

d) *Mission* (Misi)

Dimensi ini mengacu pada sejauh mana organisasi memiliki arah yang jelas dan misi yang diterima oleh anggota organisasi. Budaya dengan fokus pada misi menekankan visi, nilai-nilai, dan tujuan yang dijalankan oleh organisasi.

Menurut Denison dan Spreitzer (2014), keberlanjutan adaptabilitas dan keunggulan Kinerja dapat dicapai oleh organisasi melalui pemahaman mendalam akan budaya organisasi yang kuat pada dimensi tertentu. Pentingnya pemahaman ini dijelaskan oleh fakta bahwa budaya organisasi berpotensi membentuk nilai-nilai, perilaku, dan interaksi harian dalam lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dinamika dan Kinerja organisasi secara umum dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Oleh karena itu, esensial bagi pemimpin dan anggota organisasi untuk mengenali dan memahami budaya organisasi mereka dengan baik.

2.6.2 Faktor yang Mendukung Budaya Organisasi

Dalam keberhasilan dan kelangsungan suatu organisasi, peran budaya organisasi sangat penting. Identitas unik organisasi dibentuk oleh budaya organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat membedakan organisasi dari yang lain, menciptakan rasa kebanggaan dan keterikatan bagi anggota organisasi, serta membantu menarik dan mempertahankan bakat terbaik (Schein, 2010).

Berbagai faktor dikenal dapat membantu dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang kuat. Di antara faktor-faktor utama yang menyumbang terhadap keberadaan budaya organisasi yang positif dan sehat, beberapa diantaranya adalah (Denison & Spreitzer, 2014; Cameron & Quinn, 2011; Brown, 2015; Deal & Kennedy, 2017; Hofstede, Hofstede & Minkov (2010); Alvesson & Sveningsson, 2016; Edgar, 2017):

- a) Leadership. Leadership yang kuat dan konsisten memiliki peran penting dalam membentuk dan mendorong budaya organisasi. Nilai-nilai yang diinginkan yang diterapkan oleh pemimpin yang memberikan teladan yang baik dapat mempengaruhi anggota organisasi untuk mengadopsi dan mempraktikkan budaya tersebut.
- b) Nilai-nilai yang jelas dan bersama. Adanya nilai-nilai yang jelas dan diterima bersama membantu mengarahkan perilaku anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut harus didefinisikan dengan jelas, diartikulasikan, dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi agar dapat menjadi panduan dalam mengambil keputusan dan bertindak.
- c) Komunikasi yang efektif. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan konsisten membantu dalam membangun dan memperkuat budaya organisasi. Komunikasi yang baik memastikan bahwa nilai-nilai dan norma-norma organisasi dipahami oleh semua anggota dan bahwa informasi penting dapat disampaikan dengan tepat.
- d) Pengakuan dan penghargaan. Mendorong pengakuan dan penghargaan terhadap perilaku yang konsisten dengan budaya organisasi yang diinginkan dapat memperkuat budaya tersebut. Diberikan secara terbuka,

penghargaan dapat menjadi pendorong bagi anggota organisasi untuk mengimplementasikan nilai dan norma yang sangat dihargai.

- e) Seleksi dan penempatan yang tepat. Proses seleksi yang baik dan penempatan karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi dapat membantu memastikan bahwa individu yang bergabung dengan organisasi memiliki kesesuaian nilai dan sikap dengan budaya yang diinginkan.
- f) Pembelajaran dan pengembangan. Membangun budaya organisasi yang kuat melibatkan upaya kontinu dalam pembelajaran dan pengembangan. Ini termasuk pelatihan dan pengembangan karyawan, pengelolaan kinerja yang efektif, dan kesempatan untuk pertumbuhan dan kemajuan karir.
- g) Keteladanan. Nilai-nilai dan norma-norma budaya organisasi yang diinginkan harus diadopsi dan dipraktikkan oleh para anggota organisasi, termasuk pemimpin, yang harus menjadi contoh yang baik.
- h) Lingkungan yang mendukung. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik maupun sosial, dapat memiliki peran krusial dalam memperkuat budaya organisasi. Faktor seperti desain ruang kerja, kebijakan organisasi, dan norma sosial yang dibangun dalam lingkungan kerja dapat mempengaruhi perilaku dan sikap anggota organisasi.

Setiap organisasi dikenali memiliki dinamika serta konteks yang unik. Faktor-faktor yang mendukung budaya organisasi cenderung bervariasi, tergantung pada situasi serta kondisi khusus dari organisasi yang bersangkutan. Dalam konteks tersebut, semua faktor tersebut memiliki keterkaitan dan kemampuan untuk berinteraksi satu dengan yang lain.

2.7 Sintesa Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Matriks Penelitian

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
1.	Thelen Daiana Mendonça Ferreira, Gabriel Reis de Mesquita, Giulia Cipriano de Melo, Mariana Santos de Oliveira, Thais Aparecida Porcari, Julia Altafini, Renata Christina Gasparino (2022)	<i>“The influence of nursing leadership styles on the outcomes of patients, professionals and institutions: An integrative review”</i>	Menggunakan kriteria dari Joanna Briggs Institute, tingkat bukti serta kualitas artikel-artikel yang dikumpulkan dievaluasi. Sebuah tinjauan literatur integratif yang menghimpun karya-karya dari lima basis data dilaksanakan sesuai dengan panduan Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA).	Leadership merupakan keterampilan yang mendasar dalam menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan, serta memungkinkan perawat untuk mempengaruhi tim mereka dalam mencari hasil yang lebih baik. Sangat penting bagi perawat, manajer, dan peneliti untuk memahami berbagai gaya Leadership yang secara positif mempengaruhi hasil organisasi, sehingga mereka dapat memilih gaya Leadership yang dianggap paling tepat.	Perawat sebagai tenaga medis perlu meningkatkan keterampilan Leadership mereka, terutama dalam gaya transformasional, untuk mencapai hasil yang positif.

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
				Leadership transformasional memberikan hasil yang positif baik bagi pasien, para profesional, maupun institusi itu sendiri.	
2.	Veena Abraham, Johanna C Meyer, Brian Godman, Elvera Helberg (2022)	<i>“Perceptions of Managerial Staff on the Patient Safety Culture at A Tertiary Hospital in South Africa”</i>	Wawancara mendalam dilakukan dengan manajer strategis dan operasional di unit-unit berisiko tinggi untuk menentukan persepsi mereka terkait budaya keselamatan pasien.	Hasil penelitian menyoroti beberapa area yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan keselamatan pasien dalam konteks Afrika Selatan. Ini termasuk meningkatkan layanan dasar, memperkuat infrastruktur, memperbaiki sikap staf, dan implementasi inisiatif keselamatan pasien. Penelitian dan pengembangan lebih lanjut terhadap rencana perbaikan kualitas sangat	Rekomendasi yang dihasilkan mencakup investasi dalam infrastruktur dan sumber daya manusia, serta implementasi workshop/sesi pelatihan keselamatan pasien. Namun, diperlukan intervensi perbaikan kualitas yang ditujukan dan penelitian lebih mendalam untuk merealisasikan perubahan signifikan dalam budaya keselamatan pasien di rumah sakit ini.

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
				penting untuk meningkatkan keselamatan pasien.	
3.	Feby Irwanti, Guspianto, Rizalia Wardiah, Adila Solida (2022)	"Hubungan Komunikasi Efektif dengan Pelaksanaan Budaya Keselamatan Pasien di RSUD Raden Mattaher Provinsi Jambi"	Pada penelitian ini, metode kuantitatif diterapkan dengan desain Cross Sectional. Sampel diperoleh melalui teknik random sampling. Kuesioner dijadikan sebagai instrumen dalam pengumpulan data. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis univariat dan bivariat, serta dilengkapi dengan penerapan uji Chi Square.	Penelitian yang dilakukan mengindikasikan bahwa penggunaan metode SBAR dalam Komunikasi efektif berkorelasi positif dengan peningkatan budaya keselamatan pasien yang efektif di rumah sakit, dengan nilai signifikansi $p=0,003$ dan interval kepercayaan 95% antara 1,796 hingga 6,471. Hal ini membuktikan bahwa pelaksanaan budaya keselamatan pasien yang baik berhubungan signifikan dengan Komunikasi efektif.	Diharapkan setiap Pegawai Rumah Sakit berkomitmen untuk membangun budaya keselamatan pasien. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan pelatihan keselamatan kepada perawat yang belum pernah mengikuti pelatihan tersebut dan menyelenggarakan pelatihan tersebut secara berkala untuk perawat yang telah memiliki pengalaman dalam pelatihan keselamatan pasien sebelumnya. Pelaporan kejadian harus didorong melalui pemberian insentif kepada staf yang tidak hanya melaporkan tetapi juga

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
					<p>menganalisa setiap insiden yang terjadi. Selanjutnya, monitoring dan evaluasi terhadap pencapaian setiap dimensi dalam budaya keselamatan pasien perlu dilakukan. Hal ini akan mendukung penyediaan umpan balik serta menjadi referensi bagi profesi perawat dalam meningkatkan Komunikasi yang efektif, terutama selama proses handover antar shift, guna mencegah kesalahan yang dapat terjadi karena masalah komunikasi.</p>
4.	Faisal Rizki, Sumarji (2023)	"Analisis Lingkungan Kerja Dan Leadership Direktur Terhadap Budaya	Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui wawancara dan	Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Leadership dan lingkungan	Dalam lingkungan organisasi pelayanan kesehatan, peran Direktur sangat terkait dengan implementasi budaya keselamatan yang

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
		Keselamatan Pasien RSGM IIK Bhakti Wiyata”	kuesioner, serta data sekunder dari kajian literatur, menghasilkan data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Penelitian mengkaji variabel seperti lingkungan kerja, Leadership, dan budaya keselamatan pasien. Populasi yang menjadi fokus adalah staf pelaksana pemberi asuhan pelayanan pasien di RSGM IIK Bhakti Wiyata, yang mencakup dokter gigi spesialis, dokter gigi, perawat, nakes lainnya, dan staf non medis, dengan jumlah	kerja terhadap budaya keselamatan pasien di RSGM IIK Bhakti Wiyata secara bersama-sama. Secara terpisah, pengaruh signifikan dan positif juga ditunjukkan oleh lingkungan kerja terhadap budaya keselamatan pasien di institusi yang sama. Demikian pula, Leadership secara individu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap budaya keselamatan pasien di RSGM IIK Bhakti Wiyata.	berkembang di dalamnya. Direktur memiliki kemampuan untuk memperbaiki akses Pegawai Rumah Sakit terhadap informasi yang berkaitan dengan keselamatan pasien, penggunaan fasilitas dan infrastruktur untuk keselamatan pasien, serta memberikan dukungan aktif untuk memotivasi Pegawai Rumah Sakit dalam meningkatkan keselamatan pasien.

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
			total 70 Pegawai Rumah Sakit. Informasi yang diperoleh dianalisis dan disintesis ke dalam bentuk paragraph deskriptif. Untuk data kuantitatif, digunakan analisis statistik SPSS. Sampel ditentukan menggunakan metode simple random sampling berdasarkan rumus Slovin dengan 57 responden.		
5.	Dian Widya Christiany Jacobus, Yuliani Setyaningsih, Septo P. Arso	"Analisis Pengaruh Budaya Keselamatan Pasien, Budaya Organisasi, dan Lingkungan yang	Dalam studi ini, seluruh temuan yang berkaitan dengan budaya organisasi, budaya keselamatan pasien, dan Motivasi	Tanggung jawab dan mekanisme sistem pelaporan yang belum memadai serta kurangnya informasi, merupakan hambatan dalam	Dalam sebuah organisasi, sangat penting untuk mengembangkan perilaku yang tidak saling menyalahkan, Komunikasi yang efektif, kerja tim, dan

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
	(2022)	Mendukung terhadap Motivasi Melaporkan Insiden Keselamatan Pasien- <i>Systematic Review</i> "	dalam pelaporan insiden keselamatan pasien telah diidentifikasi, dinilai, dan diinterpretasi melalui metode <i>systematic review</i> . Metode penelitian ini adalah pendekatan yang melakukan ulasan kembali terhadap berbagai literatur.	implementasi budaya keselamatan pasien. Budaya klan, yang fokus pada internal organisasi dan responsif terhadap berbagai umpan balik pelaporan, telah dikembangkan di Rumah Sakit untuk meningkatkan insiden pelaporan pasien. Hubungan yang signifikan terdapat antara budaya organisasi dengan insiden pelaporan pasien.	prinsip organisasi belajar agar setiap Pegawai Rumah Sakit, termasuk perawat dan pasien, dapat menyampaikan laporan terkait keselamatan pasien. Dukungan penuh harus diberikan oleh manajemen organisasi kepada pelapor, serta pemberian reward yang memadai sehingga pelapor merasa termotivasi untuk melaporkan setiap insiden keselamatan yang terjadi.
6	Lukman Bima, Indahwaty Sidin, dan Ridwan Amiruddin (2022)	"Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja tim dalam penerapan Patient Safety"	Dalam penelitian ini, desain studi <i>cross sectional</i> telah diterapkan sebagai metode kuantitatif.	Dari hasil penelitian, diketahui bahwa variabel orientasi hasil memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja tim dengan koefisien regresi sebesar 0.293, yang menunjukkan pengaruh positif ($p < 0.00$	Diperlukan penyelidikan yang lebih mendalam mengenai dampak budaya organisasi terhadap Kinerja tim, khususnya para perawat di RS. Ibnu Sina Makassar, dalam implementasi patient safety. Hal ini bertujuan untuk

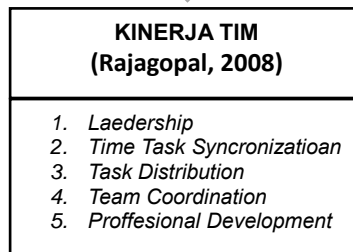
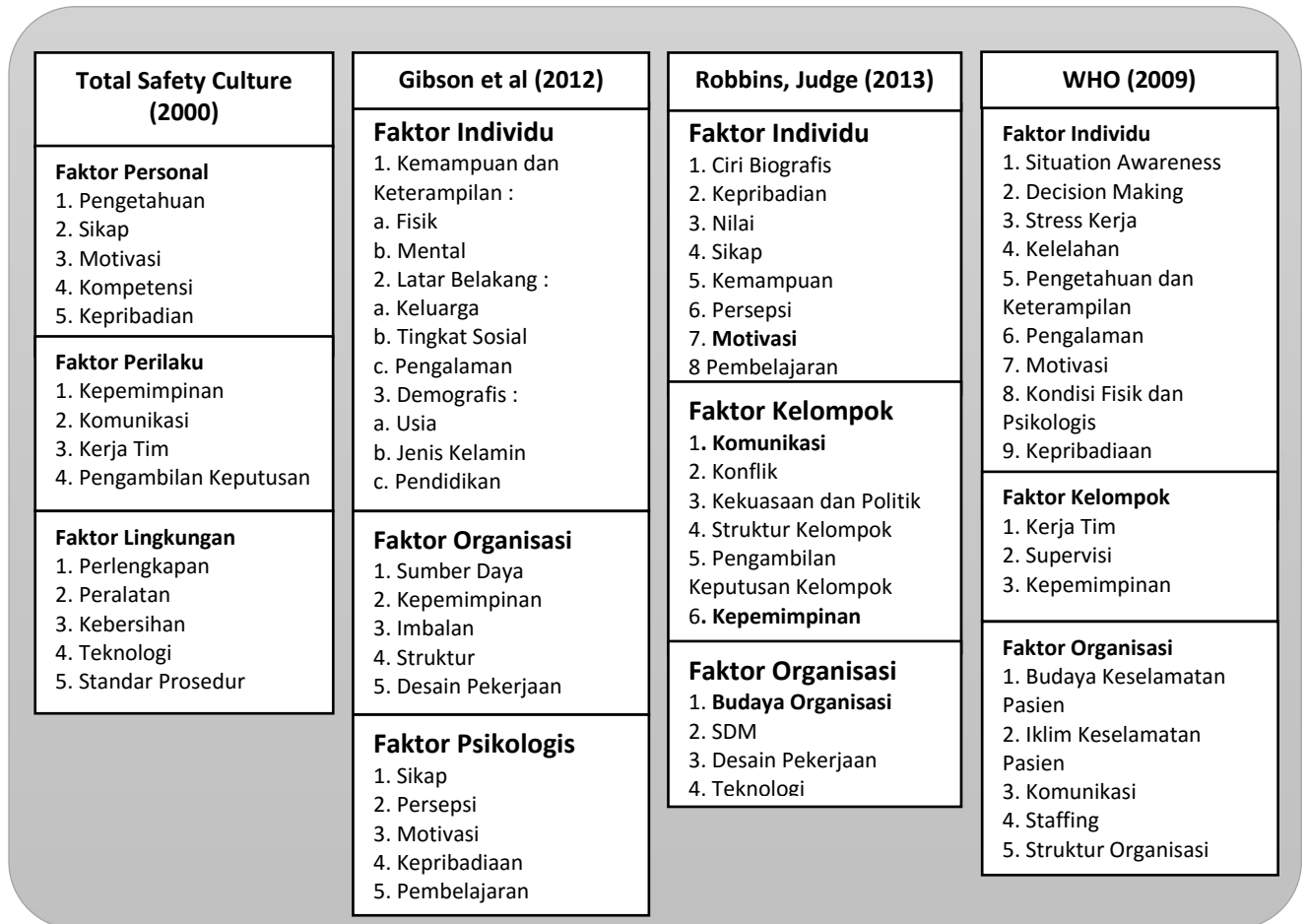
No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
				<p>0.05). Selanjutnya, variabel orientasi terhadap orang juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tim, dengan koefisien regresi sebesar 0.210 yang mengindikasikan pengaruh positif ($p < 0.05$). Pada variabel orientasi stabilitas, terdapat pengaruh signifikan yang tercatat dengan koefisien regresi sebesar 0.281, yang juga bersifat positif ($p < 0.000 < 0.05$).</p> <p>Di sisi lain, variabel perhatian terhadap detail tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja tim, dengan koefisien regresi</p>	<p>meningkatkan Kinerja organisasi secara keseluruhan.</p> <p>Direkomendasikan agar pihak rumah sakit meningkatkan perhatian pada budaya organisasi untuk mencapai hasil yang lebih efektif dalam patient safety. Penilaian ini harus dirumuskan dengan menggunakan kriteria variabel yang berbeda.</p>

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
				<p>sebesar -0.045 yang mengindikasikan pengaruh negatif ($p = 0.204 > 0.05$). Variabel orientasi tim dan agresivitas sama-sama tidak memberikan pengaruh signifikan, dengan koefisien regresi masing-masing sebesar 0.031 yang menunjukkan pengaruh positif, namun tidak signifikan ($p = 0.564 > 0.05$).</p> <p>Untuk variabel inovasi dan pengambilan risiko, tercatat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tim dengan koefisien regresi positif sebesar 0.089 ($p = 0.009 < 0.05$). Ini menandakan bahwa beberapa variabel</p>	

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
				memiliki kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja tim, sementara variabel lain tidak menunjukkan pengaruh yang berarti.	
7	Ida Ayu & Gede Sri Darma (2018)	"Kerja Sama Tim Perawat Dalam Meningkatkan Keselamatan Pasien Berbasis Tri Hita Karana"	penelitian kualitatif dengan jenis pendekatan studi kasus	Dalam penelitian ini, terungkap beberapa kekurangan dalam kerjasama tim perawat, di antaranya adalah sarana dan prasarana yang belum memadai untuk mendukung keselamatan pasien, serta kurangnya disiplin dalam pelaksanaan doa bersama dan pengadaan fasilitas ibadah. Selanjutnya, teridentifikasi pula kurangnya koordinasi antar perawat dalam penerapan	Dalam rangka meningkatkan keselamatan pasien, berbagai usaha telah dilaksanakan. Di antaranya adalah menyusun Standar Prosedur Operasional (SPO) yang mencakup pengadaan form dan prosedur yang esensial untuk Komunikasi. Form komunikasi tersebut wajib diisi dan ditandatangani oleh perawat yang bertugas serta harus diverifikasi oleh kepala ruangan atau ketua tim. Selanjutnya, penyusunan daftar persiapan sarana dan

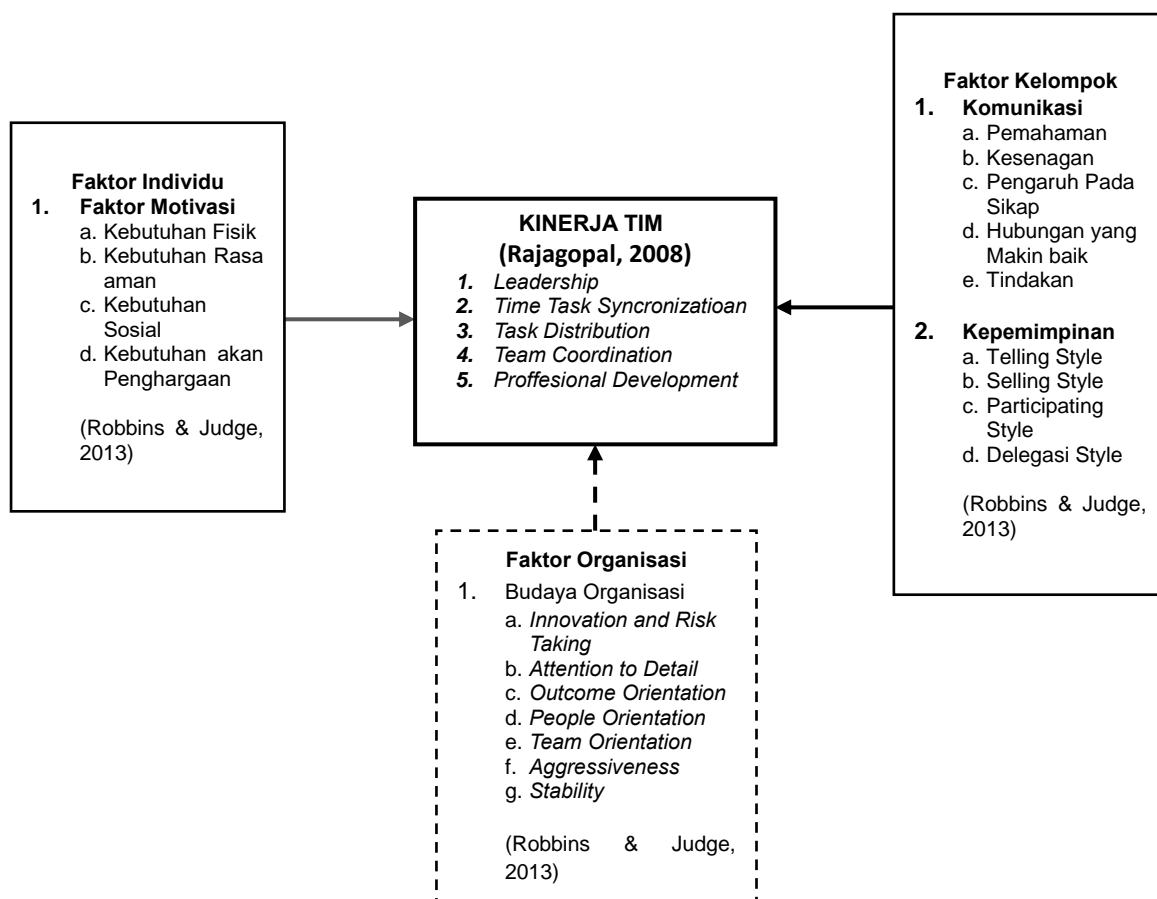
No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Rekomendasi
				<p>Standar Prosedur Operasional (SPO) dan sikap komunikatif yang kurang efektif saat menjelaskan aspek-aspek terkait keselamatan pasien kepada pasien dan keluarganya.</p>	<p>prasarana pendukung juga dilakukan dan sosialisasi mengenai hal ini dilakukan secara berkala. Evaluasi kinerja perawat dalam menjalankan SPO dilakukan melalui supervisi untuk menilai tingkat disiplin mereka.</p> <p>Selain itu, prosedur pelaksanaan sembahyang atau doa bersama telah diatur di Aula Rumah Sakit. Ini termasuk melengkapi sarana dan prasarana yang diperlukan bagi pasien dan keluarganya untuk beribadah, serta menyediakan layanan rohani.</p>

2.8 Mapping Teori



Gambar 2.1 Mapping Teori

Kerangka Teori



Gambar 2.2 Kerangka Teori

Pemeliharaan keselamatan pasien di rumah sakit sangat bergantung pada Komunikasi yang efektif di antara staf kesehatan. Komunikasi yang buruk antara staf kesehatan dapat menyebabkan kesalahan medis, bahkan kematian pasien, dan konflik antara staf kesehatan dan pasien atau keluarga pasien. Selain itu, pelaporan insiden keselamatan pasien yang buruk dapat disebabkan oleh komunikasi yang buruk antara staf kesehatan. Komunikasi yang efektif antara staf

kesehatan dapat memperbaiki keselamatan pasien dan mengurangi risiko kesalahan medis (Robbins &.Judge, 2013)

Motivasi kerja yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan keselamatan pasien di berbagai aspek perawatan medis. Ketika tenaga medis memiliki motivasi yang kuat, mereka cenderung lebih berdedikasi dan berfokus pada kualitas pelayanan yang diberikan. Mereka akan lebih teliti dalam mengamati detail-detail penting, seperti dosis obat, interaksi obat, dan reaksi alergi pasien. Selain itu, mereka akan berkomunikasi secara aktif dengan tim medis lainnya, mengkoordinasikan perawatan pasien dengan baik, dan mengurangi risiko kesalahan. Ketika terjadi situasi darurat, motivasi kerja yang tinggi akan memacu mereka untuk bertindak cepat dan mengikuti prosedur keselamatan yang telah dipelajari (Robbins &.Judge, 2013).

Leadership yang efektif memiliki pengaruh besar terhadap keselamatan pasien dalam konteks pelayanan kesehatan. Seorang pemimpin yang berfokus pada keselamatan pasien akan memperhatikan dan memprioritaskan implementasi praktik-praktik yang meningkatkan kualitas perawatan dan mengurangi risiko kesalahan. Mereka akan membangun budaya organisasi yang mengedepankan keselamatan, memastikan bahwa semua anggota tim medis memahami pentingnya mematuhi kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin yang efektif juga akan mendorong komunikasi yang terbuka dan transparan antara anggota tim medis. Lingkungan di mana perbedaan

pendapat atau kesalahan terkait keselamatan pasien dapat dilaporkan dengan nyaman oleh setiap anggota tim akan diciptakan oleh mereka. Dengan adanya komunikasi yang baik, informasi penting tentang pasien dapat dibagikan dengan cepat dan tepat kepada anggota tim yang terlibat, sehingga tindakan yang diperlukan dapat diambil secara efisien (Robbins &.Judge, 2013).

Nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diterima oleh semua anggota tim medis dalam menangani masalah keselamatan pasien mencerminkan budaya organisasi. Pengaruh signifikan tercipta dari budaya organisasi yang kuat dan terfokus pada keselamatan pasien terhadap keberhasilan upaya peningkatan keselamatan pasien dalam lingkungan pelayanan kesehatan. Dalam budaya organisasi yang peduli terhadap keselamatan pasien, anggota tim medis merasa diberdayakan dan didorong untuk melaporkan kejadian-kejadian yang berkaitan dengan kesalahan atau potensi risiko keselamatan. Mereka yakin bahwa pelaporan ini tidak akan menimbulkan hukuman atau penyalahgunaan, tetapi justru akan digunakan untuk pembelajaran dan perbaikan sistem. Budaya ini mendorong transparansi dan akuntabilitas, sehingga kesalahan dapat dideteksi dan diperbaiki secara proaktif. Kolaborasi dan Komunikasi yang kuat antara anggota tim medis didorong oleh budaya organisasi yang memprioritaskan keselamatan pasien. Penghargaan dan pengakuan diberikan kepada tim medis atas kontribusinya dalam menjaga keselamatan pasien. Mereka bekerja bersama-sama, saling mendukung,

dan berbagi pengetahuan untuk menghindari kesalahan dan mengurangi risiko yang terkait dengan perawatan pasien. Budaya ini juga mendorong penggunaan checklist, penggunaan teknologi yang memperkuat keselamatan, dan penerapan praktik terbaik dalam perawatan pasien (Robbins &.Judge, 2013).