

Analisis Penerapan Kebijakan Peningkatan Fasilitas Rawat Inap Bagi Pegawai dan Keluarganya Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas dan Respon Positif Pegawairumah Sakit Balimed Buleleng

Wayan Adhi Suryana¹, Deni Iskandar²

Universitas Kristen Krida Wacana¹²

wayanadhisuryana@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the inpatient facility improvement policy for employees and their families at BaliMed Buleleng Hospital, as well as its impact on employee's loyalty and positive responses. The main focus is to explore how the policy influences employee's loyalty, including commitment, willingness to stay, and readiness to make sacrifices for the hospital, along with employee's responses such as job satisfaction and work motivation. This research is a qualitative descriptive study, and its data was collected through questionnaires and direct observation. The objects of the study are employee's loyalty and response, meanwhile the subjects are the employees of BaliMed Buleleng Hospital who have utilized the improved inpatient facilities. Questionnaire data were used to gather employee's perceptions, while observation was conducted to complement and validate the data directly. The results show that the implementation of improved inpatient facilities for employees and their families has a positive impact on increasing employee loyalty at BaliMed Buleleng Hospital. Moreover, the implementation of this policy also improves employee's responses at work. Employee's responses became significantly more positive after the policy was implemented.

Keywords: *policy implementation, employee loyalty impact, employee response, inpatient facility, hospital, human resource policy.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan kebijakan peningkatan fasilitas rawat inap bagi pegawai dan keluarganya di Rumah Sakit BaliMed Buleleng, serta dampaknya terhadap loyalitas dan respon positif pegawai. Fokus utama penelitian adalah untuk menggali sejauh mana penerapan kebijakan tersebut memengaruhi aspek loyalitas pegawai, meliputi kesetiaan, keinginan bertahan, dan kesediaan berkorban demi rumah sakit, serta respon pegawai yang meliputi kepuasan dan motivasi kerja. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dan observasi. Objek penelitian ini adalah loyalitas dan respon pegawai. Subjek penelitian adalah pegawai Rumah Sakit BaliMed Buleleng yang telah memanfaatkan peningkatan fasilitas rawat inap. Dengan metode kuesioner, peneliti menghimpun data persepsi pegawai, sedangkan metode observasi digunakan untuk melengkapi dan memvalidasi data kuesioner secara langsung di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kebijakan peningkatan fasilitas rawat inap diatas standar bagi pegawai dan keluarganya mampu memberikan dampak meningkatkan loyalitas kerja pegawai rumah sakit BaliMed Buleleng. Selain itu, penerapan kebijakan pemberian fasilitas rawat inap diatas standar bagi pegawai dan keluarganya mampu memberikan dampak meningkatkan respon

kerja pegawai rumah sakit BaliMed Buleleng. Respon pegawai menjadi sangat positif setelah kebijakan diterapkan.

Kata Kunci: penerapan kebijakan, dampak loyalitas pegawai, respon pegawai, fasilitas rawat inap, rumah sakit, kebijakan SDM.

PENDAHULUAN

Persaingan antar rumah sakit dewasa ini tidak dapat dielakkan apabila tidak diatur oleh peraturan perundang-undangan. Hal ini dapat berujung pada persaingan pasar yang tidak sehat dan juga terciptanya ketidak efektifan yang nantinya akan merugikan pihak manajemen rumah sakit dan juga masyarakat sebagai pengguna atau pasien rumah sakit (Castro Rodríguez dalam Hammad & Ramie, 2022). Untuk mewujudkan rumah sakit yang berdaya saing, setiap rumah sakit milik pemerintah maupun swasta senantiasa berupaya menyediakan sistem pelayanan kesehatan yang bermutu tinggi.

Pemerintah dalam upaya meningkatkan standar pelayanan rumah sakit membuat aturan melalui Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit. Lebih lanjut dijelaskan bahwa tugas dan fungsi rumah sakit dalam penyelenggaraannya dikatakan bermutu apabila pelayanan yang diberikan telah memenuhi standar keselamatan, ketepatan waktu, efisiensi, efektivitas, kewajaran, keterpaduan, dan berorientasi pada pasien.

Peningkatan mutu pelayanan menjadi tujuan perusahaan yang ingin dicapai oleh manajemen rumah sakit. Mewujudkan peningkatan kualitas mutu pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh standar sumber daya. Sumber daya manusia akan menjamin tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan. Manajemen rumah sakit hendaknya terus berupaya untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada didalamnya tetap loyal sehingga tidak berdampak keinginan pegawai untuk berpindah (*Turnover Intention*) (Juwita & Khalimah, 2021).

Loyalitas adalah komitmen pegawai untuk mengabdikan seluruh bakat dan waktunya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Surya dkk., 2023). Terdapat indikator loyalitas sebagai berikut: (1) Setia pada perusahaannya, pegawai yang loyal senantiasa menunjukkan konsistensi dalam menjalankan tugasnya di dalam perusahaan, (2) Rela berkorban, dimana seorang pegawai yang loyal bersedia untuk mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya, (3) Dedikasi, maksudnya adalah pegawai yang loyal dapat menunjukkan dedikasi yang tinggi untuk berperan membantu perusahaan mencapai tujuannya, (4) Mempromosikan perusahaan, artinya pegawai yang memiliki rasa loyalitas biasanya ikut berperan dalam mempromosikan perusahaan, (5) Kemauan bekerjasama, yakni akan terlihat jika pegawai siap dan bersedia bekerjasama dengan rekan kerja lainnya (Witari & Heryenzus dalam Surya dkk., 2023)

Hasil observasi manajemen di Rumah Sakit BaliMed Buleleng terkait retensi kerja pegawai selama tahun 2023 menunjukkan, terdapat fenomena pegawai yang berhenti dalam jumlah yang cukup besar. Menurut data bagian kepegawaian Rumah

Sakit BaliMed Buleleng, pada tahun 2023 periode bulan Januari sampai bulan Juni, terdapat 30 pegawai yang berhenti bekerja (9,17%). Berikutnya masih pada tahun 2023, pada bulan Juli sampai Desember 2023 terdapat 35 pegawai yang berhenti bekerja (13,45%) (data bagian kepegawaian Rumah Sakit BaliMed Buleleng: 2023). Memperhatikan kondisi tersebut, diperlukan pemikiran dan tindakan nyata sebagai jalan keluar untuk pemecahan masalah retensi kerja pegawai yang terjadi di Rumah Sakit BaliMed Buleleng.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam praktiknya perlu memberikan motivasi kepada pegawai. Motivasi pegawai memiliki hubungan secara tidak langsung yang dapat meningkatkan loyalitas pegawai. Motivasi kepada pegawai dapat diberikan berupa kompensasi kerja yang jelas, pengembangan karir yang terarah, lingkungan kerja yang baik, kondisi kerja yang nyaman, dan tunjangan sampingan (Khuong dkk., 2020). Motivasi kerja yang dilakukan oleh MSDM akan tercapai dengan baik apabila dibarengi dengan respon baik dari pegawai. Tentunya respon pegawai ini perlu dipastikan dan diungkap lebih nyata. Respon pegawai akan berujung pada kepuasan kerja pegawai. Respon yang positif akan memotivasi pegawai untuk bekerja secara maksimal demi kemajuan perusahaan tempatnya bekerja.

Hasil penelitian pendahuluan telah dilakukan oleh peneliti di Rumah Sakit BaliMed Buleleng, menunjukkan, respon pegawai berada pada klasifikasi yang masih tergolong cukup positif. Ini berarti masih diperlukan pemikiran dan tindakan nyata sebagai jalan keluar untuk peningkatan pemecahan masalah tersebut.

Rumah Sakit BaliMed Buleleng merupakan salah satu rumah sakit swasta yang ada di wilayah Bali Utara. Rumah Sakit ini memiliki motto yaitu “*Care with Integrity and safety*” yang berarti memberikan pelayanan kesehatan dengan jujur dan berintegritas, bekerja dengan sepenuh hati dan profesional sehingga terwujud unit pelayanan kesehatan yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki integritas yang jujur, bekerja sepenuh hati, dan profesional, Rumah Sakit BaliMed Buleleng memerlukan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia. Rumah Sakit BaliMed Buleleng melakukan langkah kebijakan berupa kompensasi non finansial bagi pegawai. Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai, namun tidak dalam bentuk uang, melainkan dalam bentuk fasilitas (Nastitiadi & Amaliyah, 2022).

Disisi lain Tigau & Sugiarto (2022) menegaskan “Kompensasi non finansial adalah imbalan yang bersifat dapat memberikan kepuasan, kesenangan, dan rasa nyaman kepada pegawai melalui hal-hal non material”. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung menciptakan pegawai lebih berkomitmen, berkontribusi serta memiliki dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya. Kepuasan pegawai terhadap perusahaan dapat mendorong pegawai untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Berdasarkan pemikiran tersebut manajemen Rumah Sakit BaliMed Buleleng berupaya memberikan rasa nyaman, kesenangan, dan kepuasan kepada pegawai melalui kebijakan pemberian peningkatan fasilitas rawat inap bagi pegawai dan

keluarganya. Hal ini dimaksudkan untuk dapat meningkatkan loyalitas pegawai terkait dengan permasalahan yang dialami rumah sakit dan meningkatkan respon positif pegawai terhadap rumah sakit.

Dengan adanya penerapan kebijakan ini, perlu dilakukan kajian penelitian agar diperoleh gambaran yang lebih pasti dan akurat. Kajian penelitian terkait kebijakan perusahaan, loyalitas pegawai, dan respon pegawai telah ada beberapa penelitian terdahulu. Penelitian pertama mengenai “Penerapan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Pegawai” pada tahun 2022 oleh Angelin Nastitiadi dan Amaliyah. Hasil menunjukkan bahwa, kebijakan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian kedua yaitu “Pengaruh Loyalitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ichi Bento di Kota Banjar” telah dilakukan Herdis Rusyanaa, Kusuma Agdhi Rahwana dan Barin Barlian pada tahun 2023. Pada penelitian tersebut mengungkapkan bahwa kinerja pegawai mempunyai kaitan dengan loyalitas kerja. Penelitian ketiga yaitu “Pengaruh Iklim Organisasi, Integritas dan Kepribadian Terhadap Loyalitas Pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Noongan” pada tahun 2023 oleh Gloria C. Prang, James D.D. Massie, dan Genita G. Lumintang menunjukkan iklim suatu organisasi mempengaruhi loyalitas pegawai. Penelitian keempat tentang “Pengaruh Mutasi dan Remunerasi Terhadap Loyalitas Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Lingkungan KPP Pratama Jember” pada tahun 2024 oleh Ari Setyawan, Arik Susbiyani, dan Eko Budi Satoto. Hasil menunjukkan bahwa kebijakan mutasi dan remunerasi mempengaruhi loyalitas pegawai.

Penelitian sebelumnya tampak sejenis seperti penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Akan tetapi, penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian, jenis kebijakan yang diberlakukan, dan juga berbeda dari segi masalah yang dikaji. Dengan demikian, analisis yang dapat dilakukan memiliki isu yang belum diteliti dan memerlukan tindakan segera yang harus diambil untuk menjembatani persepsi yang ada.

Berdasarkan uraian pemikiran di atas, maka penelitian “Analisis Penerapan Kebijakan Peningkatan Fasilitas Rawat Inap bagi Pegawai dan Keluarganya serta Dampaknya terhadap Loyalitas dan Respon Positif Pegawai Rumah Sakit BaliMed Buleleng” perlu dilakukan.

Berdasarkan latar belakang tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Apakah kebijakan peningkatan fasilitas rawat inap bagi pegawai dan keluarganya mampu memberikan dampak meningkatkan loyalitas pegawai Rumah Sakit BaliMed Buleleng? Apakah kebijakan peningkatan fasilitas rawat inap bagi pegawai dan keluarganya mampu memberikan dampak meningkatkan respon positif pegawai Rumah Sakit BaliMed Buleleng? Sejalan dengan masalah tersebut tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut. Menganalisis dan mendeskripsikan dampak penerapan kebijakan peningkatan fasilitas rawat inap bagi pegawai dan keluarganya terhadap peningkatan loyalitas dan respon kerja pegawai Rumah Sakit BaliMed Buleleng.

Penelitian ini akan memfokuskan pada penerapan kebijakan peningkatan fasilitas rawat inap bagi pegawai dan keluarganya di Rumah Sakit BaliMed Buleleng, dengan tujuan untuk menganalisis dampaknya terhadap loyalitas dan respon positif pegawai. Fokus utama dari penelitian ini terbagi dalam dua aspek, yaitu loyalitas pegawai dan respon pegawai terhadap kebijakan tersebut.

Hasil penelitian ini akan memberi manfaat bagi pengembangan teori dan konsep dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks kebijakan rumah sakit. Manfaat praktis berguna bagi manajemen Rumah Sakit BaliMed Buleleng dalam mengevaluasi dan meningkatkan kebijakan peningkatan fasilitas rawat inap bagi pegawai dan keluarganya serta dapat menyempurnakan kebijakan tersebut agar lebih efektif dalam meningkatkan loyalitas dan respon positif pegawai. Bermanfaat bagi pengembangan kebijakan Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit dalam meningkatkan kualitas layanan rumah sakit. Bermanfaat bagi pengembangan Kebijakan Pemerintah dan Organisasi Kesehatan, serta bermanfaat bagi peningkatan kualitas penelitian di bidang manajemen kesehatan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif (Wendra, 2023). Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai Rumah Sakit BaliMed yang berjumlah 42 orang yang telah menerima manfaat dari penerapan kebijakan peningkatan fasilitas rawat inap bagi pegawai dan keluarganya selama kurun waktu Desember 2023 sampai Desember 2024. Penentuan ini dengan dasar pertimbangan agar hasil penelitian lebih akurat terkait dengan mengkaji dampak penerapan kebijakan peningkatan fasilitas rawat inap bagi pegawai dan keluarganya terhadap loyalitas dan respon positif pegawai. Objek dalam penelitian ini adalah loyalitas pegawai dan respon pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner dan observasi pada kedua data utama yakni loyalitas pegawai dan respon pegawai. Metode kuesioner merupakan metode penelitian yang populer karena menawarkan cara yang cepat, efisien, dan murah untuk mengumpulkan informasi dalam jumlah besar dari sampel yang cukup banyak serta cara yang sangat efektif untuk mengukur perilaku, preferensi, niat, sikap, dan opini subjek (Patricia Petrat, 2022). Untuk melengkapi data secara efektif juga dilakukan pengumpulan data dengan metode observasi dengan pedoman pengamatan (Lukman Hakim, 2024).

Pengujian kesahihan data dalam penelitian ini memanfaatkan beberapa cara, yaitu (1) Triangulasi teknik pengumpulan data, (2) Triangulasi sumber, (3) Menggunakan bahan referensi berwujud pengutipan hasil kuesioner secara utuh pada hasil penelitian, (4) Mengadakan *member check*. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan prosedur model analisis Miles dan Huberman yakni reduksi data (*reduction data*), penyajian data (*data display*), dan verifikasi (*conclusion drawing*) dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan penerapan kebijakan pemberian fasilitas rawat inap di atas standar bagi pegawai dan keluarganya mampu memberikan dampak meningkatkan loyalitas kerja pegawai rumah sakit BaliMed Buleleng. Sejak diterapkan kebijakan ini kebertahan kerja (retensi kerja) pegawai sejak tahun 2023 sampai tahun 2025 tidak ada pegawai yang berhenti kerja dan berpindah kerja (turn over) ke perusahaan lain. Pegawai menunjukkan kesediaan berkorban dalam kerja yakni kesediaan mentaati ketentuan kerja yang ada, bersedia bekerja lembur, bersedia bekerja sama saling membantu dengan teman sekerja dan bersedia berkontribusi dalam kegiatan sosial yang diselenggarakan oleh rumah sakit. Loyalitas pegawai juga dibuktikan dengan kesediaan pegawai merekomendasi untuk perbaikan dan kemajuan rumah sakit yaitu bersedia mempromosikan rumah sakit, serta bersedia menawarkan saran-saran untuk perbaikan dan kemajuan rumah sakit.

1. Loyalitas Pegawai Rumah Sakit BaliMed Buleleng

Retensi Kerja Pegawai

Sebagian besar pegawai 36 responden (85,71%) menyatakan "**bersedia**" bekerja secara berlanjut di Rumah Sakit BaliMed Buleleng dengan diterapkannya kebijakan ini. Responden mengemukakan pendapatnya. Pernyataan responden :: "*Pemberian jenis pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit saat kami sakit adalah hal yang sudah pasti saya butuhkan beserta keluarga karena sakit adalah keadaan yang sudah pasti terjadi dalam kehidupan*". Pegawai lainnya 6 responden (14,29%) menyatakan "*sangat bersedia*" bekerja secara berlanjut dengan diterapkan kebijakan ini. Hasil observasi juga menunjukkan: "*Sejak diterapkan kebijakan pemberian fasilitas ini kepada pegawai dan keluarganya sejak akhir tahun 2023 sampai saat ini Maret 2025, pegawai tampak bekerja tekun dan dari catatan administrasi tidak ada data responden yang berhenti berkerja atau pindah kerja ke perusahaan lain*" (catatan observasi pegawai yang bertahan bekerja pada bagian administrasi).

Berdasarkan deskripsi data tentang retensi kerja pegawai, tampak pegawai Rumah Sakit BaliMed tergolong loyal karena sebagian besar bersedia bekerja berlanjut dan bahkan sebagian lagi ada yang tergolong sangat loyal karena menyatakan sangat bersedia bekerja secara berkelanjutan. Tidak ada responden yang menyatakan ragu atau tidak bersedia. Hal ini menunjukkan kebijakan yang diterapkan Rumah Sakit BaliMed Buleleng terkait pemberian fasilitas diatas standar bagi pegawai dan keluarganya adalah upaya manajemen rumah sakit dalam rangka menciptakan iklim kerja rumah sakit dengan lebih baik.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Gloria C. Prang, James D.D. Massie, dan Genita G.Lumintang (2023) di Rumah Sakit Umum Daerah Noongan yaitu iklim suatu organisasi mempengaruhi loyalitas pegawai terhadap rumah sakit. Hal ini juga mengindikasikan bahwa kebijakan yang diterapkan oleh Rumah Sakit BaliMed Buleleng telah tepat sasaran karena kebijakan sering diartikan sebagai keputusan atau seruan yang dibuat oleh suatu lembaga, organisasi atau perusahaan sebagai

upaya untuk mencapai tujuan lembaga, organisasi atau perusahaan yang bersangkutan (Pramono, 2020). Kebijakan yang telah diterapkan rumah sakit telah menumbuhkan loyalitas pegawai. Hal ini terbukti tidak ada pegawai yang berhenti atau berpindah ke perusahaan lain untuk bekerja yang berarti retensi kerja pegawai telah tercapai karena pegawai tetap loyal bertahan bekerja di rumah sakit.

Valentino & Haryadi (dalam Juwita & Khalimah, 2021) telah menegaskan loyalitas pegawai adalah kesetiaan pegawai kepada perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik pegawai terhadap perusahaan. Siagan (dalam Juwita & Khalimah, 2021) lebih lanjut menegaskan loyalitas pegawai merupakan suatu kecenderungan pegawai untuk tidak pindah ke perusahaan lain. Dengan demikian loyalitas pegawai adalah suatu kesediaan bekerja pegawai serta kesetiannya terhadap perusahaan tempatnya bekerja.

Dengan demikian penerapan kebijakan oleh manajemen rumah sakit dalam menciptakan loyalitas pegawai telah mencapai tujuannya yakni retensi kerja atau keberlanjutan kerja pegawai untuk bertahan bekerja atau bekerja secara berlanjut.

Kesediaan Berkorban dalam Kerja Pegawai

Tampak sebagian besar pegawai “bersedia” untuk berkorban dalam kerjanya, bahkan sebagian lagi menyatakan “sangat bersedia” untuk berkorban dalam kerjanya. Hal ini terbukti dari kesediaannya bekerja mentaati ketentuan yang ada di rumah sakit. Kesediaan pegawai untuk bekerja lembur saat dibutuhkan rumah sakit. Kesediaan pegawai ikut berperan serta untuk berkontribusi dalam program kegiatan sosial yang dilakukan rumah sakit di masyarakat.

Tidak ada pegawai yang merasa ragu ataupun tidak bersedia untuk berkorban dalam melakukan tugas pekerjaannya, yang menunjukkan loyalitas pegawai terhadap rumah sakit tempatnya bekerja. Hal ini menunjukkan loyalitas karena loyalitas adalah komitmen pegawai untuk mengabdikan seluruh bakat dan waktunya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Surya dkk., 2023).

Indikator pegawai dikatakan punya loyalitas di antaranya: (1) Setia pada perusahaan, yaitu pegawai yang loyal senantiasa menunjukkan konsistensi dalam menjalankan tugasnya di dalam perusahaan, (2) Rela berkorban, dimana seorang pegawai yang loyal bersedia untuk mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya, (3) Dedikasi, maksudnya adalah pegawai yang loyal dapat menunjukkan dedikasi yang tinggi untuk berperan membantu perusahaan mencapai tujuannya, (4) Kemauan bekerjasama, yakni akan terlihat jika pegawai siap dan bersedia bekerjasama dengan rekan kerjalainnya (Witari & Heryenzus dalam Surya dkk., 2023).

Pada intinya kesediaan rela berkorban demi rumah sakit adalah pegawai bersedia menjalankan tugas dan kewajibannya demi kemajuan rumah sakit karena rumah sakit telah memperhatikan kebutuhan pegawai. Hal ini tampak dari pernyataan mereka kemukakan: *“Saya bersedia bekerja mentaati segala ketentuan yang ada di rumah sakit karena rumah sakit telah memperhatikan kebutuhan layanan perawatan kesehatan saya dan keluarga saya”*.

Hasil penelitian ini menunjukkan manajemen rumah sakit telah mampu meningkatkan loyalitas pegawai yang bersedia berkorban dalam kerja demi kemajuan perusahaan. Strategi yang diterapkan rumah sakit dengan memberikan kompensasi berupa fasilitas rawat inap di atas standar bagi pegawai dan keluarganya. Penjabaran tersebut sejalan dengan temuan hasil penelitian Agus Sugiarto (2022) tentang Strategi Mengendalikan Turnover Pegawai di Rumah Sakit Swasta di Kota Manado. Salah satu strateginya yaitu menciptakan keterikatan pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, pemberian kompensasi yang sesuai, memberikan kesejahteraan di tempat kerja.

Hasil catatan observasi menunjukkan: *"Sejak diterapkan kebijakan pemberian fasilitas ini kepada pegawai dan keluarganya tampak inisiatif pegawai ikut memberikan saran-saran untuk perbaikan dan kemajuan rumah sakit dengan cara yang berbeda sesuai dengan tingkat jabatan atau tugas pegawai. Pegawai yang jabatan level bawah menyampaikan saran-sarannya saat berbincang atau ngobrol santai dengan atasan langsungnya di rumah sakit. Sementara yang pegawai level menengah keatas termasuk para tim medis menyampaikan saran dan masukkannya melalui forum pertemuan resmi atau rapat"* (catatan observasi saat pegawai bekerja sehari hari di rumah sakit).

Kesediaan Pegawai Mempromosikan Rumah Sakit

Berdasarkan deskripsi data terkait tentang kesediaan pegawai untuk merekomendasikan demi kemajuan rumah sakit, tampak sebagian besar pegawai "bersedia" melakukan promosi bahkan ada yang menyatakan "sangat bersedia" mempromosikan rumah sakit kepada pelanggan pengguna jasa perawatan kesehatan kepada masyarakat umum. Hal ini disertai dengan kesediaan pegawai menawarkan saran-saran untuk perbaikan dan untuk kemajuan rumah sakit agar kondisi rumah sakit sesuai dengan promosi yang telah disampaikan kepada masyarakat. Tidak ada responden atau pegawai yang menyatakan ragu dalam merekomendasikan untuk kemajuan rumah sakit. Ini adalah salah satu wujud atau indikator untuk mengukur kesetiaan atau loyalitas pegawai terhadap rumah sakit (Witari & Heryenzusdalam Surya dkk., 2023).

Kesediaan pegawai untuk mempromosikan demi kemajuan rumah sakit juga sebagai bukti keberhasilan rumah sakit dalam memanager sumber daya manusia yang dimiliki sebagai aset dalam memajukan rumah sakit. Hal ini telah ditegaskan bahwa sumber daya manusia (SDM) bukan saja semata-mata hanya sebagai sumber daya, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi organisasi. Karena itu, kemudian munculah istilah baru H.R. (*Human Resources*), yang berfungsi sebagai H.C. (*Human Capital*). Sumber Daya Manusia dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan (Widhiastuti, 2012). Sebagai *human resources* dan berfungsi sebagai *human capital*, SDM akan menggerakkan dinamika organisasi dalam hal ini menggerakkan dinamika rumah sakit. Hasil ini terkait dengan dampak dari kebijakan yang diterapkan rumah sakit dengan memberikan kompensasi non finansial terhadap pegawai. Hal ini telah terbukti dan sejalan dengan penelitian mengenai "Penerapan Kompensasi Non Finansial Terhadap

Kinerja Pegawai” pada tahun 2022 oleh Angelin Nastitiadi dan Amaliyah. Hasil menunjukkan bahwa, kebijakan kompensasi non finansial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan keseluruhan deskripsi data loyalitas dan hasil analisis serta pembahasannya dapat disimpulkan yaitu penerapan kebijakan pemberian fasilitas rawat inap di atas standar bagi pegawai dan keluarganya berdampak dapat meningkatkan loyalitas kerja pegawai rumah sakit BaliMed Buleleng. Hal ini dibuktikan dengan kebertahan kerja (retensi kerja) karyawan sejak tahun 2023 sampai tahun 2025 tidak ada pegawai atau responden yang berhenti kerja dan berpindah kerja (*turnover*) ke perusahaan lain. Peningkatan loyalitas ini dapat dibandingkan dengan data tahun sebelumnya yakni pada tahun 2023 periode bulan Januari sampai bulan Juni, terdapat 30 (9,17%) pegawai yang berhenti bekerja berikutnya masih pada tahun 2023, pada bulan Juli sampai Desember 2023 terdapat 35 (13,45%) pegawai yang berhenti bekerja (data bagian kepegawaian Rumah Sakit BaliMed Buleleng).

2. Respon Pegawai Rumah Sakit BaliMed Buleleng terhadap Kebijakan

Respon Kepuasan Kerja Pegawai

Respon pegawai terhadap kebijakan yang telah diterapkan rumah sakit, ditinjau dari kepuasan pegawai dalam bekerja ternyata sebagian besar pegawai merespon *sangat positif* karena sebagian besar jumlah pegawai *merasa sangat puas* dengan penerapan kebijakan yang telah diterapkan rumah sakit. Hal yang mendukung dari kepuasan ini adalah: Pertama dari faktor pegawai merasa sangat senang dalam bekerja, kedua dari faktor pegawai merasa sangat nyaman dan mantap dalam bekerja, ketiga dari faktor pegawai sangat setuju dan mengusulkan agar kebijakan ini tetap ajeg diterapkan, dan keempat dari faktor pegawai merasa sangat betah dan tidak bosan dalam bekerja semenjak diterapkan kebijakan pemberian fasilitas rawat inap di atas standar bagi pegawai dan keluarganya.

Kenyataan ini menunjukkan bahwa kebijakan yang diterapkan rumah sakit dengan memberikan fasilitas kompensasi non finansial bagi pegawai dan keluarganya bukan berupa uang namun berupa fasilitas dapat meningkatkan respon kepuasan pegawai dalam bekerja. Hal ini telah ditegaskan pula oleh Sudaryo (2019) yang menyatakan kompensasi non finansial adalah imbalan yang bersifat dapat memberikan kepuasan, kesenangan kepada pegawai dan dapat meningkatkan respon kepuasan pegawai dalam bekerja.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Wildan Syamsudhuha dan Khaerul Rizal Abdurahman (2024) yang berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi NonFinansial terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Rumah Sakit XYZ Cimahi. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi non finansial memperoleh dampak baik yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Para pegawai menyatakan: “*Saya menjadi sangat betah bekerja dan tidak merasa bosan dalam bekerja karena rumah sakit telah menyediakan dan memberikan yang saya dan keluarga butuhkan*”.

Bahkan para pegawai mengusulkan agar kebijakan ini tetap ajeg diterapkan. Mereka menyatakan: *“Saya berharap agar kebijakan ini tetap ajeg diterapkan dan bila kebijakan ini tetap ajeg diterapkan saya setuju karena memenuhi pelayanan kesehatan yang sudah pasti akan kami butuhkan untuk keluarga”*.

Berdasarkan uraian tersebut dapat ditegaskan yakni respon pegawai terhadap kebijakan yang telah diterapkan rumah sakit, ditinjau dari kepuasan pegawai dalam bekerja ternyata hampir semua pegawai merasa sangat puas dan merespon sangat positif.

Respon Motivasi Kerja Pegawai

Respon pegawai terhadap kebijakan yang telah diterapkan rumah sakit sangat positif karena sebagian besar dari pegawai yang telah menerima manfaat dengan diterapkan kebijakan ini merasa sangat termotivasi dalam bekerja. Hal ini tampak dari pernyataan pegawai *“Saya merasa sangat termotivasi untuk lebih aktif dan berusaha untuk berkontribusi dalam bekerja semenjak penerapan kebijakan ini karena rumah sakit telah memperhatikan kebutuhan saya”*.

Mereka juga menyatakan: *“Saya sangat senang dan menjadi sangat betah bekerja dan tidak merasa bosan dalam bekerja karena rumah sakit telah menyediakan dan memberikan yang saya dan keluarga butuhkan.”*

.Dengan demikian rumah sakit telah melakukan langkah kebijakan yang benar dengan memberikan kompensasi nonfinansial kepada pegawai. Kompensasi nonfinansial adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai, namun tidak dalam bentuk uang, melainkan dalam bentuk fasilitas. Hal ini dapat memberikan kepuasan, kesenangan, dan rasa nyaman kepada pegawai. Kepuasan kerja yang tinggi akan memotivasi kerja pegawai untuk lebih berkomitmen, berkontribusi serta memiliki dedikasi tinggi terhadap pekerjaannya. Kepuasan pegawai terhadap perusahaan dapat memotivasi pegawai untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan (Tigau&Sugiarto (2022). Di sisi lain rumah sakit sekaligus telah melakukan manajemen sumber daya yang ada. Penelitian *“The impacts of human resource management practices on employees’ motivation and loyalty”* (Mai Ngoc Khuong, Tran Phuong Maia and Nguyen Thi Minh Phuong,2022) di Vietnam menyebutkan salah satu variable yakni kompensasi, secara langsung memengaruhi motivasi pegawai dan akibatnya memberikan efek tidak langsung pada loyalitas melalui mediasi motivasi pegawai. Bahkan mereka berpendapat: *“Saya berharap agar kebijakan ini tetap ajeg diterapkan dan bila kebijakan ini tetap ajeg diterapkan saya setuju karena sudah memenuhi pelayanan kesehatan yang sudah pasti akan kami butuhkan untuk keluarga.”*

Dari keseluruhan uraian data respon dan hasil analisis serta pembahasannya dapat ditegaskan penerapan kebijakan pemberian fasilitas rawat inap di atas standar bagi pegawai dan keluarganya berdampak dapat meningkatkan respon kerja pegawai rumah sakit BaliMed Buleleng. Respon pegawai menjadi sangat positif setelah kebijakan diterapkan. Peningkatan respon ini dibuktikan dengan respon pegawai sebelumnya yakni saat penelitian pendahuluan sebatas cukup positif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan berikut ini. Penerapan kebijakan pemberian fasilitas rawat inap di atas standar bagi pegawai dan keluarganya mampu memberikan dampak meningkatkan loyalitas kerja pegawai rumah sakit BaliMed Buleleng. Penerapan kebijakan pemberian fasilitas rawat inap di atas standar bagi pegawai dan keluarganya mampu memberikan dampak meningkatkan respon kerja pegawai rumah sakit BaliMed Buleleng. Respon kerja pegawai menjadi sangat positif setelah kebijakan diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Texbooks

- Pramono, J. (2020). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik: Vol. I*. UNISRI Press.
- Tim Penyusun. *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (1990). Jakarta: Balai Pustaka.
- Wendra, I Wayan. (2023). *Penulisan Karya Ilmiah (Penulisan Proposal Penelitian, Skripsi dan Artikel)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widhiastuti, H. (2012). *Membangun Loyalitas Sumber Daya Manusia*. Semarang University Press.

Journal

- Khuong, M. N., Mai, T. P., & Minh Phuong, N. T. (2020). The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. *Management Science Letters*, 10(11), 2673–2682. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.025>
- Lu, Y., & Hamu, Y. A. (2022). Teori Operant Conditioning Menurut Burrhusm Frederic Skinner. *Jurnal Arrabona*, 5(1).
- Maulhika Putri Winaryanti, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Analisis Loyalitas Kerja Karyawan pada PT. XYZ. *OPTIMAL Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(1), 253–267. <https://doi.org/10.55606/optimal.v4i1.2645>
- Nastitiadi, A., & Amaliyah. (2024). Penerapan Kompensasi Non Finansial. *Jurnal IKRAITH-EKONOMIKA*. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i2>
- Pengaruh Loyalitas Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Ichi Bento di Kota Banjar. *JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN PARIWISATA DAN PERHOTELAN*, 2(1).
- Prang, G., Massie, J., & Lumintang, G. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi, Integritas dan Kepribadian Terhadap Loyalitas Pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Noongan. *Jurnal EMBA*, 11(4).

- Rumangkit, S., & Wahyudi, A. (2022). Antecedent Entrepreneurial Intention Melalui Pendekatan Theory Planned Behavior. *Jurnal Bisnis Darmajaya*. Rusyana, H., Rahwana, K. A., & Barlian, B. (2023).
- Setyawan, A., Susbiyani, A., & Satoto, E. B. (2024). Pengaruh Mutasi dan Remunerasi terhadap Loyalitas Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Lingkungan KPP Pratama Jember. *Journal of Business, Management and Accounting*, 5(2), 1189–1200. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i2.8710>
- Surya, J. D., Adiwinata, D., & Azizie, E. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Loyalty. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)*.
- Syamsudhuha, W., & Rizal Abdurahman, K. (2024). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Rumah Sakit XYZ Cimahi. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*. <http://jiip.stkipyapisdmpu.ac.id>
- Tigau, F. I., & Sugiarto, A. (2022). Strategi Mengendalikan Turnover Karyawan: Studi Kasus Pada Sebuah Rumah Sakit Swasta Di Kota Manado. *JURNAL NUSANTARA APLIKASI MANAJEMEN BISNIS*, 7(1), 135–148. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v7i1.17395>

Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Majalan, Koran dan Publikasi Ilmiah Lainnya.

Peraturan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2022 Tentang Organisasidan Tata Kerja Rumah Sakit di Lingkungan Kementerian Kesehatan