

PERILAKU PEGAWAI INSTALASI PEMELIHARAAN SARANA RUMAH SAKIT DALAM MENUNJANG PELAYANAN DI RSUP PROF. DR. R. D. KANDOU MANADO

Melky Mananohas
Marthen L. Kimbal
Very Y. Londa

Abstrak : Pegawai yang ada di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit yang memiliki kewajiban dalam merencanakan, mengorganisasi, menyalurkan sampai dengan melakukan pemeliharaan sarana rumah sakit. Sebab mewujudkan pelayanan kesehatan yang berkualitas bukan saja berkaitan dengan mutu pelayanan dari para medis akan tetapi juga melalui dukungan staf dalam pemeliharaan peralatan medik, non medik dan bangunan. Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis penyebab perilaku pegawai di instalasi pemeliharaan sarana belum menunjang pelayanan Rumah Sakit Prof. Dr. R. D. Kandou Manado dalam kajian ilmu manajemen administrasi publik. Dengan menggunakan desain kualitatif ditemukan bahwa penyebab belum baiknya perilaku pegawai Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou berkaitan dengan kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman kerja dan pengharapan pegawai itu sendiri.

Kata Kunci : Perilaku, Pegawai, Pemeliharaan Sarana. Rumah Sakit.

Abstract: existing Employees in Installation Maintenance Means obligations which has Hospitals in planning, organizing, funneling up to perform maintenance means the hospital. Because quality health care embodies not only with regard to the quality of service of the medical but also through the support staff in the maintenance of medical equipment, medical and building. This research was conducted to analyze the cause of the behavior of employees in the installation maintenance facility is not yet supporting a Ministry Hospital Prof. Dr. R. D. Kandou Manado in the study of management science of public administration. By using qualitative design found that the causes are not yet as good behavior of the installation Maintenance employee Means a General Hospital Center of Prof. Dr. R. D. Kandou relating to the capabilities, needs, beliefs, work experience and expectation of employees itself.

Key Words: Behavior, Employees, Maintenance Facility. The Hospital.

PENDAHULUAN

Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou merupakan salah satu rumah sakit umum vertikal milik Departemen Kesehatan Republik Indonesia yang berlokasi di Kota Manado Provinsi Sulawesi Utara. Rumah sakit ini melayani masyarakat yang berdomisili di Provinsi Sulawesi Utara, Gorontalo, dan wilayah Timur Indonesia lainnya. Dalam upaya pencapaian pelayanan kesehatan yang berkualitas masih saja diperhadapkan pada keluhan masyarakat. Situasi ini bukan saja menyangkut pelayanan yang diberikan oleh tenaga medis, akan tetapi juga menyangkut ketersediaan dan kualitas sarana penunjang pelayanan kesehatan rumah sakit.

Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou Manado memiliki visi menjadi Rumah Sakit Pendidikan dan Pelayanan Rujukan Nasional yang Unggul di Indonesia Timur Tahun 2019. Adapun salah satu misinya memberikan pelayanan medik, keperawatan dan penunjang yang berkualitas. Memberikan pelayanan penunjang yang berkualitas inilah yang merupakan tanggungjawab Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit yang memiliki 34 orang pegawai yang terbagi dalam pemeliharaan sarana gedung, bangunan

dan jalan, pemeliharaan prasarana mekanik, pemeliharaan sistem pendingin, pemeliharaan prasarana elektrikal dan pemeliharaan elektromedik.

Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou Manado sebagai salah satu fasilitas kesehatan yang banyak dimanfaatkan masyarakat dan mempunyai peran sangat penting dalam memberikan pelayanan kesehatan. Sehingga sebagai ujung tombak pelayanan dan pembangunan kesehatan di Indonesia maka rumah sakit perlu mendapatkan perhatian. Perhatian ini yang bukan saja berkaitan dengan mutu pelayanan kesehatan dari para medis akan tetapi juga melalui dukungan staf dalam pemeliharaan peralatan medik, non medik dan bangunan. Sehingga menjadi penting untuk rumah sakit dalam meningkatkan keprofesionalan dari para pegawainya serta meningkatkan pemeliharaan dan ketersediaan fasilitas/sarana kesehatannya. hasilnya berguna dalam memberikan kepuasan kepada masyarakat selaku pengguna jasa layanan kesehatan.

Ketersediaan sarana penunjang rumah sakit merupakan tanggung jawab kerja pegawai yang ada di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit dalam menyediakan dan memperbaiki sarana penunjang rumah sakit. Pegawai yang ada di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit yang memiliki kewajiban dalam merencanakan, mengorganisasi, menyalurkan sampai dengan melakukan pemeliharaan sarana rumah sakit.

Keberadaan dukungan sarana rumah sakit yang dipersiapkan melalui pegawai instalasi diakui sangat berhubungan dengan pelayanan yang diberikan oleh para medis. Sebab sekalipun para medis berupaya memberikan pelayanan kesehatan yang maksimal, berdasarkan kompetensi yang dimiliki berupaya untuk profesionalisme akan tetapi jika tidak di dukung oleh ketersediaan sarana penunjang pelayanan kesehatan maka pelayanan kesehatan yang diberikan tidak akan baik.

Pada kenyataan yang ada, ketersediaan sarana penunjang rumah sakit (medik dan non medik) masih menjadi sorotan sampai dengan saat ini. Permasalahan kualitas maupun kuantitas banyak dikeluhkan oleh pasien, keluarga pasien, tenaga media maupun pegawai dan masyarakat umum. Tempat tidur, ruang rawat inap (lampu, sirkulasi udara, rak), ketersediaan alat medis seperti tabung oksigen, kursi roda maupun dengan kebersihan lingkungan (WC, Taman, Parkiran, pembuangan limbah, keamanan) menjadi masalah yang banyak disampaikan oleh pengguna rumah sakit.

Permasalahan yang ada diatas menunjukkan pada ketidakmampuan pegawai dalam menunjang penyelenggaraan kerja melalui ketersediaan sarana rumah sakit. Pengamatan yang dilakukan di lokasi penelitian menunjukkan pada sikap dan perilaku kerja pegawai yang belum sepenuhnya mendukung pelayanan yang diberikan oleh rumah sakit. Dalam keseharian kerja, teramati pegawai hanya seadanya saja yang dalam bekerja, pegawai akan bekerja jika diperintahkan. Sekalipun pekerjaan yang dilakukan diawasi langsung oleh kepala instalasi akan tetapi pegawai tersebut tidak berupaya sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan sebagaimana yang dimintakan. Pada kenyataan lainnya ada pegawai sering melepas tanggungjawab dalam bekerja, ada pegawai yang melakukan pekerjaan rekanan/kontraktor saat jam kerja.

Jika dilihat dari standar operasional kerja perbaikan fasilitas rumah sakit, masa kerja pegawai sebagian besar lebih dari 10 tahun berdinias, gaji dan tunjangan dan jasa yang lebih dari upah minimum propinsi juga didukung dengan program jaminan tenaga kerja dan BPJS tenaga kerja demikian pula dengan dukungan manajemen yang semakin baik saat ini. Demikian pula dengan latar belakang pendidikan pegawai sebagian besar teknik strata satu dan sekolah menengah kejuruan. Potensi besar yang dimiliki oleh manajemen rumah sakit dan pegawai ini seharusnya dapat menunjukkan perilaku kerja pegawai dalam menunjang ketersediaan sarana rumah sakit. Namun dalam kenyataannya tidaklah demikian. Berpijak pada kenyataan masalah diatas, serta memperhatikan tanggungjawab dan kewenangan Rumah Sakit Prof. Dr. R. D. Kandou dalam pelayanan kesehatan maka menjadi penting untuk dilakukan perbaikan pada perilaku

kerja pegawai di instalasi pemeliharaan sarana rumah sakit. Upaya mengungkapkan penyebab dan mencari solusi perlu dilakukan secara ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan hasilnya secara keilmuan.

Kajian tentang perilaku pegawai dapat dipahami melalui konsep dari Kast dan Roseszwieing (2002 : 390) sebagai cara bertindak, ia merujuk pada tingkah laku seseorang dalam melaksanakan kegiatannya. Walgito sebagaimana dalam Nawawi (2009 ; 2) mengemukakan perilaku merupakan aktivitas – aktivitas individu. Dua pengertian ini memberikan penjelasan bahwa perilaku merupakan cara bertindak dari seseorang atau individu yang terlihat dari tingka laku setiap hari. Ndraha (1997:33) mengemukakan “Perilaku (*behavior*) adalah operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang atau suatu kelompok dalam atau terhadap suatu (situasi dan kondisi) lingkungan (masyarakat, alam, teknologi atau organisasi) sementara sikap adalah operasionalisasi dan aktualisasi pendirian”.

Siagian (1991:5) memberi penjelasan bahwa perilaku dapat diberi arti sebagai suatu tanggapan atau reaksi individu yang terwujud dan digerakkan (sikap), baik melalui anggota badan ataupun ucapan. Pendapat tersebut menjelaskan bahwa perilaku melahirkan suatu pola tertentu dari hubungan antara dorongan bertindak dengan tanggapan dari adanya tindakan atau perilaku seseorang menurut cara tertentu yang dilakukannya. Winardi (1992:140) bahwa perilaku pada dasarnya berorientasi pada tujuan, perilaku kita pada umumnya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan spesifik tersebut selalu diketahui secara sadar oleh individu yang bersangkutan. Hersey dan Blanchard (1995:15) berpendapat bahwa perilaku pada dasarnya berorientasi tujuan. Artinya perilaku orang pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk meraih tujuan – tujuan tertentu, tetapi tujuan tersebut tidak selamanya diketahui secara sadar oleh yang bersangkutan.

Memperhatikan pengertian dan dimensi yang dijelaskan diatas, maka nyata terlihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi akan sangat berkaitan dengan banyak aspek. Permasalahan yang terjadi di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumas Sakit Prof Dr. R. D. Kandou dalam kaitannya dengan perilaku pegawai banyak berhubungan dengan kemampuan yang ditunjukkan oleh pegawai. Pegawai yang ada diharapkan memiliki kemampuan yang baik untuk menjalankan dan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu dan ketentuan yang berlaku. Akan tetapi kemampuan dalam penyelesaian pekerjaan tidak dapat dipisahkan dengan pendidikan yang dimiliki maupun pengalamannya. Pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dari setiap pegawai akan terlihat dari perilaku kerja setiap hari.

Selain kemampuan, kebutuahn juga menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perilaku pegawai. Konsep tentang perilaku sebagaimana dijelaskan sebelumnya banyak berkaitan dengan adanya dorongan kebutuhan dari dalam diri pegawai. Ketika berada dalam suatu organisasi kerja, yang diharapkan adalah pegawai tersebut dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan melalui pekerjaannya. Akan tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa pegawai tersebut juga memiliki tujuan pribadi yang didoroang oleh kebutuhan yang ada. Sehingga pada akhirnya pencapaian akan tujuan individu ini akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut.

Hal lainnya yang juga tidak kalah penting dalam memahami perilaku pegawai yaitu harapan dan kepercayaan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Secara individu bahwa ketika seseorang bergabung dalam suatu komunitas maka yang bersangkutan mengharapkan sesuatu yang terbaik bagi masa depan dirinya. Sehingga pgawai tersebut memiliki kpercayaan bahwa apa yang diharapkan akan diperoleh ketika berada dalam organisasi tersebut. Sehingga pada akhirnya dengan adanya pengharapan yang dianggap dapat diberikan oleh organisasi dimana pegawai tersebut berada maka dalam pekerjaan yang dilakukan akan berupaya menunjukkan perilaku yang baik.

Mencermati pengertian dan dimensi perilaku yang dijelaskan sebelumnya dan dikaitkan dengan kenyataan yang ada pada lokasi penelitian maka nyata terlihat bahwa model perilaku dari McShane dan

Von Glinow (2008:35) yang mengemukakan dimensi motivasi dan kemampuan, Danandjaja (1986) dengan kebutuhan – kebutuhan dan keyakinan, Milton (1981:4) dengan motivasi. Sejalan dengan pemikiran Gibson (1996:52) dengan kemampuan, keterampilan dan pengalaman dan Thoha (2002:31) dengan kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan. Berpijak dari kenyataan yang ada maka penelitian mendasarkan konsep teori ini pada model yang dikemukakan oleh Thoha (2002:31) dengan demensi kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan. Dimensi ini dijadikan sebagai pijakan analisi teoritis dalam memahami dan menjelaskan perilaku pegawai di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit Prof. Dr. R. D. Kandou Manado.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou yang berpijak pada permasalahan perilaku pegawai belum sepenuhnya baik dalam menunjang pelayanan yang di analisis dari aspek kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan. Didalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif (Moleng, 2012). Data dikumpulkan melalui wawancara (dengan pimpinan instalasi pemeliharaan sarana, staf/pegawai dan pasien/keluarga dan masyarakat umum), observasi dan penggunaan dokumen terkait. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan merujuk pada model interaksi analisis data kualitatif menurut Miles & Huberman (1994). Kegiatan analisisnya dimulai dengan mengumpul data di lapangan, setelah itu melakukan reduksi data (*Data Reduction*), menyajikan data (*Data Display*), dan akhirnya menarik kesimpulan dan verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Instalasi pemeliharaan sarana rumah sakit atau yang di singkat IPSRS adalah suatu unit fungsional untuk melaksanakan kegiatan, agar fasilitas yang menunjang pelayanan kesehatan di rumah sakit yaitu sarana, prasarana dan peralatan selalu berada dalam keadaan layak pakai. Dalam kegiatan dan kedudukan Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit berada langsung dibawah serta bertanggung jawab kepada Direktur Rumah Sakit.

Analisis atas penyebab belum baiknya perilaku pegawai Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit dalam menunjang pelayanan di Rumah sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou Manado didasarkan pada data lapangan yang diperoleh dari wawancara kepada 10 orang informan yang diikuti dengan observasi dan penggunaan dokumen terkait yang dikaitkan dengan model perilaku yang dikemukakan oleh Thoha (2002:31) yaitu kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan.

Pemahaman atas kemampuan pegawai Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit dalam menunjang pelayanan di Rumah sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou Manado tidak dapat dipisahkan dari aspek pendidikan, pengalaman, usia, waktu kerja, kondisi fisik, kerja sama, pimpinan, ketersediaan sarana kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 34 orang pegawai termasuk kepala instalasi memiliki latar belakang pendidikan didominasi oleh staf yang yang berpendidikan Sarjana Teknik, diikuti oleh STM/SMK, Diploma Tiga, SMA dan SD dengan usia tertua 56 tahun dan usia termuda 23 tahun. Sementara itu masa kerja 14 orang telah lebih dari 20 tahun dinas dan sisanya berkisar di 6 sampai 15 tahun dinas.

Dilihat dari tingkat pendidikan, usia, masa kerja menunjukkan kemampuan dan pengalaman kerja pegawai yang ada di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit dalam menunjang pelayanan di Rumah sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou Manado tidak dapat diragukan lagi. Sebigain besar pegawai telah mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menjalankan pekerjaan. Akan tetapi potensi

yang ada ini tidak sejalan dengan perilaku kerja yang ditunjukkan dalam kesehariannya. Kenyataan menunjukkan bahwa perilaku kerja pegawai kurang mendukung pelaksanaan kerja yang dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku kerja yang kurang baik.

Memahami tingkat kemampuan pegawai dengan data pegawai yang menunjukkan didominasi oleh sarjana sebenarnya merupakan suatu potensi yang baik dalam menunjang pencapaian pekerjaan. Akan tetapi kenyataan lapangan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang tinggi belum menjamin terjadinya perilaku yang baik dalam bekerja.

Sebenarnya tidak dapat dipungkiri bahwa pengetahuan pegawai turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, pegawai yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi pencapaian kerja yang dapat terlihat pada perilaku kerja. Semakin kompleks pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai maka semakin luas juga pemahaman akan pekerjaan yang dihadapi. Ilmu pengetahuan ini dapat diraih salah satunya melalui jalur pendidikan formal.

Kualifikasi pegawai menurut tingkat pendidikan formal pegawai di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit didominasi oleh pegawai yang memiliki tingkat pendidikan sarjana teknik menunjukkan adanya kesesuaian pendidikan dan pengetahuan pada pemeliharaan sarana rumah sakit. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka akan semakin mungkin pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menjalankan jabatan dan pekerjaannya dapat dipenuhi oleh pegawai itu sendiri. Memudahinya tingkat pendidikan pegawai akan dapat menjamin kelancaran pelaksanaan perbaikan dan pemeliharaan sarana rumah sakit.

Pengetahuan pegawai erat kaitannya dengan pengalaman kerja. Pegawai yang memiliki pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaan dan diikuti dengan masa kerja yang lama atau telah lama bekerja menjadikan pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan. Akan tetapi kenyataan yang ada teramati bahwa pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang dapat dikatakan sesuai untuk menjalankan pekerjaan di Instalasi pemeliharaan Sarana Rumah Sakit tidak sesuai dengan perilaku kerja yang ada.

Pengalaman kerja erat kaitannya dengan upaya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai cerminan dari pengetahuan akan administrasi pekerjaan, management pekerjaan serta teknis pelaksanaan tugas. Persoalan-persoalan administrasi pekerjaan bisa mencakup sejumlah aturan, transparansi prosedur, transparansi anggaran, serta transparansi penyediaan sarana dan prasarana yang kesemuanya biasanya dikerjakan oleh pimpinan saja. Dengan demikian pegawai juga dapat bersikap proaktif terhadap masalah-masalah administrasi pekerjaan yang berhubungan dengan kepentingan dinas dan pelayanan. Karena itu, pola komunikasi organisasi yang transparan di antara pegawai perlu dikonsolidasikan.

Olehnya menjadi sangat penting pengetahuan aparatur mengenai pentingnya manajemen pekerjaan yang melibatkan semua staf. Dengan adanya kemampuan manajemen pekerjaan, maka pegawai akan meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang dilayani. Kemampuan manajerial ini akan membawa kemandirian bagi pegawai dalam melaksanakan tugas juga dengan sendirinya akan membantu pimpinan didalam mengkoordinasikan segala program kerja yang telah ditetapkan untuk dijalankan. Terciptanya hal ini dengan sendirinya akan mengurangi beban kerja pimpinan, mempercepat proses pelayanan serta menciptakan hubungan kerja sama yang baik. Dalam hal ini, yang menjadi tugas bagi pimpinan akan lebih diarahkan pada pengawasan akan jalannya pekerjaan atau manajemen dinas dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam hal ini pemberian pelayanan kepada pasien di rumah sakit. Dengan demikian, pengetahuan pegawai yang memandang penting pengetahuan manajerial aparat dapat diangkat sebagai salah satu faktor pendukung untuk mengoptimalkan pekerjaan di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit.

Kemampuan kerja pegawai juga berkaitan dengan teknis pekerjaan seperti pemeliharaan/perbaikan peralatan kerja serta penyediaan fasilitas cukup baik. Kenyataan menunjukkan bahwa kurang sekali aparatur mau melibatkan diri dalam hal pelaksanaan teknis pekerjaan tersebut selain disebabkan pada pola kerja yang sudah terbiasa bermalas-malasan juga disebabkan oleh karena sering kurangnya prasarana kerja. Pegawai yang secara langsung banyak diperhadapkan dengan kekurangan fasilitas kerja

Dengan memperhatikan dua kotensi utama yang dapat menggambarkan kemampuan dan pengalaman pegawai yaitu pada tingkat pendidikan pegawai yang didominasi oleh pegawai yang berpendidikan sarjana teknik dan telah memiliki usia kerja yang lama menunjukkan akar penyebab permasalahan perilaku pegawai pada manajemen kepegawaian yang tidak berjalan dengan baik. Hasil observasi menunjukkan adanya kejenuhan pegawai dalam menjalankan pekerjaan diakibatkan karena dari 14 orang pegawai yang masa kerjanya 10 orang masih sebagai staf biasa yang kesehariannya diperhadapkan dengan pekerjaan kasar seperti memperbaiki instalasi listrik, memperbaiki AC, memperbaiki instalasi air dan lain sebagainya. Demikian pula dengan dari 16 orang pegawai yang berpendidikan sarjana 12 orang diantaranya adalah staf biasa.

Situasi yang teramati dilapangan menunjukkan tidak berjalannya pola pembinaan manajemen kepegawaian dalam hal pengembangan karir. Pegawai yang telah lama bekerja dengan tingkat pendidikan yang tinggi dari mulai bekerja sampai dengan usia kerja lebih dari 20 tahun masa kerja tetap sebagai staf. Situasi ini menunjukkan tidak terjadinya pengembangan karir pegawai. Akibat dari kenyataan ini sehingga perilaku kerja pegawai menjadi tidak baik. Permasalahan ini yang seharusnya diperhatikan oleh manajemen Rumah Sakit Umum Pusat Prof Dr. R. D. Kandou dalam memperbaiki perilaku kerja pegawai di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit.

Sebab kenyataan menunjukkan bahwa salah satu aspek yang memberikan kontribusi dalam perbaikan kerja adalah penempatan pegawai. Dalam situasi yang demikian menunjukkan bahwa penempatan pegawai terlihat dimana sekalipun memperhatikan keahlian, keterampilan dan kompetensi seseorang sesuai dengan latar belakang yang ditekuninya. Akan tetapi ketika pembinaan dan pengembangan karir pegawai tidak diperhatikan maka menjadikan pegawai tersebut malas dalam bekerja. Pegawai akan memiliki pemahaman yang terpenting bekerja saja, tidak memperhatikan unsur kualitas kerja dan penggunaan segala potensi guna menunjang pencapaian tujuan organisasi. Sebab dengan bekerja baik atau tidak pegawai akan tetapi digaji dan tidak diberhentikan. Sebab tidak ada jenjang promosi yang dapat mereka terima ketika menjalankan pekerjaan lebih baik lagi.

Aspek selanjutnya yang dianalisis pada penelitian ini yaitu kebutuhan pegawai. Diakui bahwa tingkat kebutuhan pegawai akan sangat mewarnai perilaku kerja pegawai tersebut. Pegawai yang memiliki kebutuhan yang besar akan berupaya untuk mendapatkan penghasilan yang besar pula dari pekerjaan yang dilakukannya. Dari 34 orang pegawai yang ada di Instalasi Pemeliharaan sarana Rumah Sakit 28 telah berkeluarga dan memiliki tanggungan rata – rata lebih dari 2 orang.

Dari wawancara yang dilakukan ditemukan bahwa motif utama mereka bekerja untuk mendapatkan upah guna memenuhi kebutuhan keluarga. Adapun upah yang mereka terima bersumber dari gaji, tunjangan dan jasa. Kesemuanya ini dibayarkan oleh manajemen sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pegawai juga mendapatkan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja melalui program jaminan sosial tenaga kerja. Data hasil wawancara juga menunjukkan bahwa upaya untuk memenuhi kebutuhan yang dilakukan dengan sedapat mungkin memperoleh penghasilan yang dapat memenuhi segala kebutuhan yang ada.

Data lapangan menunjukkan bahwa kebutuhan yang ada pada pegawai di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit pada pemenuhan kebutuhan dasar dan jaminan akan masa depan pekerjaan. Semua

pegawai yang diwawancarai mengharapkan adanya peningkatan tunjangan dan jasa serta jaminan bagi pegawai honor untuk diangkat menjadi pegawai tetap serta adanya jaminan karir yang baik.

Perilaku kerja yang berkaitan dengan kebutuhan dapat terlihat pada pegawai telah terbiasa mengerjakan pekerjaan dari pihak ketiga sejak dahulu pada saat jam kerja berlangsung, perubahan status rumah sakit dari satuan kerja menjadi badan layanan umum belum dapat merubah pola kerja pegawai, semua pegawai memang membutuhkan pekerjaan yang ada guna menunjang kebutuhan hidup dan banyak pegawai yang melakukan pekerjaan diluar tanggungjawab kerja pada saat waktu kerja. Kesemuannya ini mencerminkan upaya pegawai mencari pendapatan yang lebih dari yang diterima dengan cara yang tidak sesuai dengan aturan yang ada.

Kepercayaan atas pekerjaan yang dijalankan mencerminkan sebuah pengharapan bahwa dengan bekerja di tempat tersebut pegawai dapat memenuhi kebutuhannya dan dapat mengembangkan karirnya melalui pekerjaan yang ada. Dari data wawancara menunjukkan bahwa pegawai yang ada di instalasi pemeliharaan sarana rumah sakit mengharapkan bahwa mereka dapat bekerja seterusnya dan berkembang karirnya di Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou. Selain itu juga mendapatkan tunjangan yang layak dalam upaya memenuhi kebutuhan setiap hari. Kenyataan ini belum sejalan dengan kerja sama dalam bekerja yang tim belum berjalan dengan baik. Demikian pula halnya dengan pimpinan yang kurang tegas dalam menegur staf yang tidak menjalankan pekerjaan dengan baik serta komunikasi antara pimpinan dan staf kurang berjalan dengan baik.

Olehnya pengharapan pegawai sebagai dorongan dari dalam diri pegawai akibat adanya kebutuhan, atau keinginan yang harus ia penuhi dengan segera. Dimana kebutuhan pegawai merupakan keharusan untuk dipenuhinya demi kelangsungan hidup ataupun keluarganya. Pegawai yang memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya akan membuat dia bekerja sungguh-sungguh memberikan pelayanan yang terbaik. Sebaliknya, jika pegawai terdorong bekerja karena adanya imbalan berupa rangsangan dari luar maka ia akan memandang bekerja itu merupakan paksaan atau bukan amanah. Sebab perilaku sebagai operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang terhadap situasi dan kondisi lingkungan dimana dia berada yang terlihat dari cara pandang terhadap pekerjaan, sikap yang ditunjukkan dalam bekerja setiap hari, nilai yang dianut dan dijadikan pegangan untuk bekerja dalam memilia baik dan buruknya suatu tindakan dan motivasi sebagai cerminan dari kemampuan, keterampilan, pengetahuan, keinginan dan kebutuhan yang dimiliki.

Perilaku yang tersecrmin dari kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan yang dimiliki akan mempengaruhi pegawai tersebut bertindak termasuk di dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang bagus jelas akan sangat berbeda dengan yang memiliki pendidikan yang rendah. Akan tetapi ketika ketika pekerjaan yang dilakukan tidak sebanding dengan harapan serta tidak dihargai maka pegawai tersebut sekalipun memiliki pendidikan dan pengalaman yang baik akan berperilaku buruk dalam bekerja. Hal ini secara langsung akan sangat mempengaruhi pola kerja yang dampak pada pelayanan yang di berikan kepada masyarakat.

Analisis atas penyebab belum baiknya perilaku pegawai Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit dalam menunjang pelayanan di Rumah sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou Manado didasarkan pada data lapangan yang diperoleh dari wawancara kepada 10 orang informan yang diikuti dengan observasi dan penggunaan dokumen terkait yang dikaitkan dengan model perilaku yang dikemukakan oleh Thoha (2002:31) yaitu kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan.

Pemahaman atas kemampuan pegawai Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit dalam menunjang pelayanan di Rumah sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou Manado tidak dapat dipisahkan

dari aspek pendidikan, pengalaman, usia, waktu kerja, kondisi fisik, kerja sama, pimpinan, ketersediaan sarana kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 34 orang pegawai termasuk kepala instalasi memiliki latar belakang pendidikan didominasi oleh staf yang berpendidikan Sarjana Teknik, diikuti oleh STM/SMK, Diploma Tiga, SMA dan SD dengan usia tertua 56 tahun dan usia termuda 23 tahun. Sementara itu masa kerja 14 orang telah lebih dari 20 tahun dinas dan sisanya berkisar di 6 sampai 15 tahun dinas.

Dilihat dari tingkat pendidikan, usia, masa kerja menunjukkan kemampuan dan pengalaman kerja pegawai yang ada di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit dalam menunjang pelayanan di Rumah sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou Manado tidak dapat diragukan lagi. Sebagian besar pegawai telah mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara menjalankan pekerjaan. Akan tetapi potensi yang ada ini tidak sejalan dengan perilaku kerja yang ditunjukkan dalam kesehariannya. Kenyataan menunjukkan bahwa perilaku kerja pegawai kurang mendukung pelaksanaan kerja yang dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku kerja yang kurang baik.

Memahami tingkat kemampuan pegawai dengan data pegawai yang menunjukkan didominasi oleh sarjana sebenarnya merupakan suatu potensi yang baik dalam menunjang pencapaian pekerjaan. Akan tetapi kenyataan lapangan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang tinggi belum menjamin terjadinya perilaku yang baik dalam bekerja. Kualifikasi pegawai menurut tingkat pendidikan formal pegawai di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit didominasi oleh pegawai yang memiliki tingkat pendidikan sarjana teknik menunjukkan adanya kesesuaian pendidikan dan pengetahuan pada pemeliharaan sarana rumah sakit. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka akan semakin mungkin pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk menjalankan jabatan dan pekerjaannya dapat dipenuhi oleh pegawai itu sendiri. Memudahkannya tingkat pendidikan pegawai akan dapat menjamin kelancaran pelaksanaan perbaikan dan pemeliharaan sarana rumah sakit.

Pegawai yang memiliki pengetahuan sesuai dengan bidang pekerjaan dan diikuti dengan masa kerja yang lama atau telah lama bekerja menjadikan pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan. Akan tetapi kenyataan yang ada teramati bahwa pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang dapat dikatakan sesuai untuk menjalankan pekerjaan di Instalasi pemeliharaan Sarana Rumah Sakit tidak sesuai dengan perilaku kerja yang ada.

Kemampuan kerja pegawai juga berkaitan dengan teknis pekerjaan seperti pemeliharaan/perbaikan peralatan kerja serta penyediaan fasilitas cukup baik. Kenyataan menunjukkan bahwa kurang sekali aparatur mau melibatkan diri dalam hal pelaksanaan teknis pekerjaan tersebut selain disebabkan pada pola kerja yang sudah terbiasa bermalasan-malasan juga disebabkan oleh karena sering kurangnya prasarana kerja. Pegawai yang secara langsung banyak diperhadapkan dengan kekurangan fasilitas kerja

Dengan memperhatikan dua kotensi utama yang dapat menggambarkan kemampuan dan pengalaman pegawai yaitu pada tingkat pendidikan pegawai yang didominasi oleh pegawai yang berpendidikan sarjana teknik dan telah memiliki usia kerja yang lama menunjukkan akar penyebab permasalahan perilaku pegawai pada manajemen kepegawaian yang tidak berjalan dengan baik. Hasil observasi menunjukkan adanya kejenuhan pegawai dalam menjalankan pekerjaan diakibatkan karena dari 14 orang pegawai yang masa kerjanya 10 orang masih sebagai staf biasa yang kesehariannya diperhadapkan dengan pekerjaan kasar seperti memperbaiki instalasi listrik, memperbaiki AC, memperbaiki instalasi air dan lain sebagainya. Demikian pula dengan dari 16 orang pegawai yang berpendidikan sarjana 12 orang diantaranya adalah staf biasa.

Situasi yang teramati dilapangan menunjukkan tidak berjalannya pola pembinaan manajemen kepegawaian dalam hal pengembangan karir. Pegawai yang telah lama bekerja dengan tingkat pendidikan

yang tinggi dari mulai bekerja sampai dengan usia kerja lebih dari 20 tahun masa kerja tetap sebagai staf. Situasi ini menunjukkan tidak terjadinya pengembangan karir pegawai. Akibat dari kenyataan ini sehingga perilaku kerja pegawai menjadi tidak baik. Permasalahan ini yang seharusnya diperhatikan oleh manajemen Rumah Sakit Umum Pusat Prof Dr. R. D. Kandou dalam memperbaiki perilaku kerja pegawai di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit.

Sebab kenyataan menunjukkan bahwa salah satu aspek yang memberikan kontribusi dalam perbaikan kerja adalah penempatan pegawai. Dalam situasi yang demikian menunjukkan bahwa penempatan pegawai terlihat dimana sekalipun memperhatikan keahlian, keterampilan dan kompetensi seseorang sesuai dengan latar belakang yang ditekuninya. Akan tetapi ketika pembinaan dan pengembangan karir pegawai tidak diperhatikan maka menjadikan pegawai tersebut malas dalam bekerja. Pegawai akan memiliki pemahaman yang terpenting bekerja saja, tidak memperhatikan unsur kualitas kerja dan penggunaan segala potensi guna menunjang pencapaian tujuan organisasi. Sebab dengan bekerja baik atau tidak pegawai akan tetapi digaji dan tidak diberhentikan. Sebab tidak ada jenjang promosi yang dapat mereka terima ketika menjalankan pekerjaan lebih baik lagi.

Aspek selanjutnya yang dianalisis pada penelitian ini yaitu kebutuhan pegawai. Diakui bahwa tingkat kebutuhan pegawai akan sangat mewarnai perilaku kerja pegawai tersebut. Pegawai yang memiliki kebutuhan yang besar akan berupaya untuk mendapatkan penghasilan yang besar pula dari pekerjaan yang dilakukannya. Dari 34 orang pegawai yang ada di Instalasi Pemeliharaan sarana Rumah Sakit 28 telah berkeluarga dan memiliki tanggungan rata – rata lebih dari 2 orang.

Dari wawancara yang dilakukan ditemukan bahwa motif utama mereka bekerja untuk mendapatkan upah guna memenuhi kebutuhan keluarga. Adapun upah yang mereka terima bersumber dari gaji, tunjangan dan jasa. Kesemuanya ini dibayarkan oleh manajemen sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pegawai juga mendapatkan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja melalui program jaminan sosial tenaga kerja. Data hasil wawancara juga menunjukkan bahwa upaya untuk memenuhi kebutuhan yang dilakukan dengan sedapat mungkin memperoleh penghasilan yang dapat memenuhi segala kebutuhan yang ada.

Data lapangan menunjukkan bahwa kebutuhan yang ada pada pegawai di Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit pada pemenuhan kebutuhan dasar dan jaminan akan masa depan pekerjaan. Semua pegawai yang diwawancarai mengharapkan adanya peningkatan tunjangan dan jasa serta jaminan bagi pegawai honor untuk diangkat menjadi pegawai tetap serta adanya jaminan karir yang baik.

Perilaku kerja yang berkaitan dengan kebutuhan dapat terlihat pada pegawai telah terbiasa mengerjakan pekerjaan dari pihak ketiga sejak dahulu pada saat jam kerja berlangsung, perubahan status rumah sakit dari satuan kerja menjadi badan layanan umum belum dapat merubah pola kerja pegawai, semua pegawai memang membutuhkan pekerjaan yang ada guna menunjang kebutuhan hidup dan banyak pegawai yang melakukan pekerjaan diluar tanggungjawab kerja pada saat waktu kerja. Kesemuanya ini mencerminkan upaya pegawai mencari pendapatan yang lebih dari yang diterima dengan cara yang tidak sesuai dengan aturan yang ada.

Kepercayaan atas pekerjaan yang dijalankan mencerminkan sebuah pengharapan bahwa dengan bekerja di tempat tersebut pegawai dapat memenuhi kebutuhannya dan dapat mengembangkan karirnya melalui pekerjaan yang ada. Dari data wawancara menunjukkan bahwa pegawai yang ada di instalasi pemeliharaan sarana rumah sakit mengharapkan bahwa mereka dapat bekerja seterusnya dan berkembang karirnya di Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou. Selain itu juga mendapatkan tunjangan yang layak dalam upaya memenuhi kebutuhan setiap hari. Kenyataan ini belum sejalan dengan kerja sama dalam bekerja yang tim belum berjalan dengan baik. Demikian pula halnya dengan pimpinan yang kurang tegas

dalam menegur staf yang tidak menjalankan pekerjaan dengan baik serta komunikasi antara pimpinan dan staf kurang berjalan dengan baik.

Olehnya pengharapan pegawai sebagai dorongan dari dalam diri pegawai akibat adanya kebutuhan, atau keinginan yang harus ia penuhi dengan segera. Dimana kebutuhan pegawai merupakan keharusan untuk dipenuhinya demi kelangsungan hidup ataupun keluarganya. Pegawai yang memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya akan membuat dia bekerja sungguh-sungguh memberikan pelayanan yang terbaik. Sebaliknya, jika pegawai terdorong bekerja karena adanya imbalan berupa rangsangan dari luar maka ia akan memandang bekerja itu merupakan paksaan atau bukan amanah. Sebab perilaku sebagai operasionalisasi dan aktualisasi sikap seseorang terhadap situasi dan kondisi lingkungan dimana dia berada yang terlihat dari cara pandang terhadap pekerjaan, sikap yang ditunjukkan dalam bekerja setiap hari, nilai yang dianut dan dijadikan pegangan untuk bekerja dalam memilia baik dan buruknya suatu tindakan dan motivasi sebagai cerminan dari kemampuan, keterampilan, pengetahuan, keinginan dan kebutuhan yang dimiliki.

Perilaku yang tersecrmin dari kemampuan, kebutuhan, kepercayaan, pengalaman dan pengharapan yang dimiliki akan mempengaruhi pegawai tersebut bertindak termasuk di dalam menjalankan pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang bagus jelas akan sangat berbeda dengan yang memiliki pendidikan yang rendah. Akan tetapi ketika ketika pekerjaan yang dilakukan tidak sebanding dengan harapan serta tidak dihargai maka pegawai tersebut sekalipun memiliki pendidikan dan pengalaman yang baik akan berperilaku buruk dalam bekerja. Hal ini secara langsung akan sangat mempengaruhi pola kerja yang dampak pada pelayanan yang di berikan kepada masyarakat.

PENUTUP

Didasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan maka disimpulkan bahwa penyebab belum baiknya perilaku pegawai Instalasi Pemeliharaan Sarana Rumah Sakit Umum Pusat Prof. Dr. R. D. Kandou disebabkan oleh Kemampuan pegawai yang sebagian besar sarjana teknik tidak sebanding dengan bentuk pekerjaan yang dilakukan yaitu pemeliharaan gedung, bangunan dan jalan, prasarana mekanik, sistem pendingin, prasarana elektrik dalam bentuk kerja fisik. Kebutuhan pegawai yang tidak terpenuhi melalui dari gaji dan tunjangan serta jasa yang diterima menjadikan pegawai mencari pekerjaan sampingan menggunakan waktu kerja. Kepercayaan pegawai kepada pekerjaan dan pimpinan tidak diikuti dengan ketegasan dari pimpinan dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak bekerja dengan baik serta komunikasi dengan staf yang kurang baik. Pengalaman kerja yang terlihat dari sebageian besar pegawai yang telah bekerja lebih dari 10 tahun menjadi tidak berarti karena tidak diikuti dengan promosi dan pengembangan karir. Pengharapan pegawai melalui perubahan pengelolaan rumah sakit berbasis layanan umum tidak didukung oleh kerjasama tim yang masih terbawa dengan pola kerja satuan kerja.

Berdasarkan simpulan yang ada, maka penelitian ini menyarankan untuk melakukan perbaikan pada menempatkan pegawai untuk posisi staf dengan tingkat pendidikan maksimal diploma tiga atau SMK, melakukan kajian akademis mengenai analisis jabatan guna mendapatkan besaran tunjangan dan jasa yang layak diterima oleh pegawai, pimpinan harus lebih komunikatif dan berani memberikan sanksi kepada pegawai yang tidak bekerja sesuai dengan tupoksi, memperbaiki manajemen karir pegawai dengan memeprioritaskan pegawai yang memiliki tingkat pendidikan sarjana dan lama kerja tinggi, pola kerja pegawai menyesuaikan dengan perubahan pengelolaan rumah sakit yang telah berbasis layanan umum.

DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, L. James, Ivancevich, Donnely. 1996. *Organization*, 8th Ed., Jilid I, Alih Bahasa : Nunuk Ardiani. Jakarta: Bina Aksara
- Hersey, Paul, Ken, Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya manusia*. Terjemahan Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Kast. Fremont dan James E. Roseszweing. 2002. *Organisasi dan Manajemen*, Penterjemah A. Hasym Ali. Jakarta : Bumi Asara
- McShane, Steven L. dan Mary Ann Von Glinow. 2008. *Organization Behavior* Fourth edition. New York : McGraw-Hill International.
- Miles, Matthew B, and Hubermann, A Michael. 1994. *A Sourcebook of New Methods Qualitative Data Analisis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Milton, Charles, R. 1981. *Human Behaviour in Organizatiaons, three levels of Behaviour*. New Jersey : Prentice Inc.
- Moleong. Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi Ismail. 2009. *Perilaku Administrasi. Kajian, Teori dan Pengantar Praktek*. Surabaya : ITS Press.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta
- Siangian Sondang.P, 1991. *Organisasi, Kepeminpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Hajimasangung.
- Thoha. Mifta 2002. *Perspektif Perilaku Birokrasi : Dimensi-Dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara (Jilid II)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Winardi Josef. 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Citra Aditiya Bandung