

POLA KOMUNIKASI PEMIMPIN RUMAH SAKIT
DALAM MEMBANGUN KOHESIVITAS KARYAWAN
(Suatu Kajian mengenai Upaya Peningkatan Kinerja Pelayanan
di Rumah Sakit Saiful Anwar Kota Malang Jawa Timur)

Kridawati Sadhana

ABSTRACT

Public Hospital (RSU) Dr. Saiful Anwar General Hospital is a type B education owned by local governments Propinsi Jawa Timur. Based on Perda nomor 23 tahun 2002 about the organization and working procedures of the hospital Propinsi Jawa Timur, RSU Dr Saiful Anwar defined as an element supporting the provincial government level with agency, which organizes some of affairs in service and health care. All hospital services has been certified ISO 9001: 2000 including clinical governance in the context of patient safety. To maintain and improve service quality, commitment and cooperation of all the important components are crucial. In this case, the pattern of communication is very important for leaders to build a pair of employees. Therefore, problem studied in this research is " how the communication patterns of hospital leaders in building employee paired ? "

This study aims to identify and analyze communications patterns of hospital leaders in building employee paired. Expected that this research can provide a theoretical benefit that is the results of this study can contribute academically in field study of organizational communication public relations whereas in practice the results of this research may provide a description and also an input for hospital, especially to RSU Dr Saiful Anwar regarding communications leader in building employee paired.

This research perspective using a qualitative descriptive. Data was collected through in-depth interviews, observations and documentation. While analyzing the data using an interactive model analysis techniques. Location of the object of research is in .11 Jaksa Agung Suprpto No. 02 Malang.

This study has shown that; 1) The leader of Saiful Anwar Hospital Malang have effective communication skills, so as to create paired employees or

Kridawati Sadhana adalah Dosen pada Fakuhas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Magister Administrasi Publik dan Program Doktor Ilmu Sosial Universitas Merdeka Malang

members, 2) how a leader speaks highly influential on the response to her subordinates; among others can build a strong self-confidence of subordinates, 3) to maintain service quality, then the leader of RSSA always convey various information, guidance and evaluation to all employees whether incidental or routine meetings, through the communications media such as Sketsa bulletin, 3 monthly reports, hospital's radio; 4) Communication model of Saiful Anwar Hospital leaders have lifted the atmosphere of trust, openness and honesty It is able to generate sympathy and empathy among its employees, or against the leader; 5) efforts which performed by RSSA Malang among others through outbound, comparative study, tour, routine meetings, education and training.

Keywords : Communications patterns, employed paired, organization leader.

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan hal yang esensial dalam kehidupan manusia. Setiap orang berinteraksi atau berkomunikasi dengan sesama. Perkembangan teknologi dewasa ini telah merubah cara berkomunikasi secara drastis. Komunikasi dapat dilakukan dengan cara yang sederhana sampai cara yang kompleks. Komunikasi tidak terbatas pada kata-kata, melainkan bentuk dari apa saja interaksi, senyuman, anggukan kepala, sikap badan, ungkapan minat, perhatian yang mendukung diterimanya pengertian, sikap dan perasaan yang sama. Diterimanya pengertian yang sama adalah merupakan kunci dalam komunikasi. Hal ini menjadi sangat penting dalam organisasi, termasuk dalam pelayanan sebuah rumah sakit.

Dalam sebuah organisasi, pengertian yang sama merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam mensinergikan berbagai potensi. Untuk itu, perlu hadirnya mediator yang dapat menjembatani berbagai perbedaan dan persepsi dalam organisasi baik dalam hubungan internal maupun eksternal. Disinilah peran *public relation* sebagai bagian proses perubahan dan pemecahan masalah di organisasi. *Public relations* dapat menjadi corong informasi dari para karyawan kepada pihak perusahaan, atau sebaliknya mampu bertindak sebagai mediator dari perusahaan terhadap karyawannya. Selain itu, pihak *public relations* mampu mempertemukan atau menyampaikan tujuan dari pihak karyawan kepada perusahaan atau sebaliknya dari pihak perusahaan terhadap para karyawannya.

Komunikasi internal pada suatu perusahaan dapat menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik. Faktor-faktor yang dapat menumbuhkan hubungan

interpersonal yang baik yakni melalui kepercayaan, keterbukaan, kejujuran dan empati, baik dalam relasi antar karyawan maupun dalam relasi dengan pimpinan. Keempat faktor tersebut dapat membentuk kohesivitas karyawan. Kohesivitas atau keeratan hubungan merupakan kekuatan suatu kelompok untuk berpikir dan bertindak sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan bersama (Indrawijaya, 1989:121). Bahkan kohesivitas dapat diartikan sebagai kekuatan keinginan anggota dalam kelompok sehingga menciptakan komitmen, kekompakan, keakraban, solidaritas terhadap kelompok. Keeratan hubungan suatu kelompok berkaitan dengan sejauh mana anggota kelompok merasa saling tertarik, saling pengaruh mempengaruhi dan terdorong untuk tetap berada dalam kelompok tersebut. Dalam hal ini, peran pemimpin dalam memotivasi dan menciptakan solidaritas kelompok sangat penting.

Notoatmojo (1998:10) mengemukakan manusia sebagai salah satu komponen perusahaan merupakan sumberdaya penentu tercapainya visi dan misi perusahaan. Karena itu, sumber daya manusia/karyawan harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil dalam mencapai misi dan tujuan perusahaan. Termasuk Rumah Sakit Umum (RSU) Dr. Saiful Anwar sebagai Rumah Sakit Umum tipe B Pendidikan milik Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Timm Saat ini, RSU Dr. Saiful Anwar adalah Rurnah Sakit kelas A berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI No. 673/Menkes/SKNI/2007 pada bulan April 2007. Bahkan pada tahun 2006 seluruh pelayanan rumah sakit telah tersertifikasi ISO 9001: 2000 termasuk *clinical governance* dalam rangka *patient safety*. Untuk itu, RSSA telah memiliki standard pelayanan publik.

Namun dalam praktek pelayanan rumah sakit sehari-hari, seringkali terjadi pelayanan yang tidak baik, misalnya pasien menunggu proses yang lama untuk setiap pelayanan kesehatan yang dibutuhkannya, prosedur pelayanan kesehatan yang terkesan berbelit-belit, ataupun harus menerima sikap para karyawan yang tidak ramah, acuh tak acuh, saling menunggu antar karyawan dengan membiarkan pasien begitu saja. Apabila masyarakat/pasien yang membutuhkan informasi atau penjelasan mengenai hal-hal tersebut, biasanya para petugas tidak mengkomunikasikannya dengan baik, atau menjawab sekenanya saja. Contoh-contoh seperti ini sangat sering terjadi pada masyarakat yang seharusnya menerima pelayanan dengan baik. Ketidakpuasan masyarakat akan terus ada sebelum *perilaku yang buruk* dari para karyawan rumah sakit ini diubah.

POLA KOMUNIKASI PEMIMPIN DALAM ORGANISASI

I. Hakikat Komunikasi

Pada hakikatnya, komunikasi adalah "usaha penyampaian pesan antarmanusia" (Vardiansyah, 2004:9). Usaha tersebut timbul karena adanya unsur kesengajaan yang didorong oleh adanya motif komunikasi dari seseorang sehingga dirumuskannya dalam bentuk pesan. Rumusan pesan tersebut kemudian disampaikan kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang verbal dan non-verbal. Lambang verbal biasanya berupa bahasa lisan dan tulisan; sedangkan lambang non-verbal terdiri dari para-linguistik, gesture, kinesik, artifektual. Komunikasi terjadi antarmanusia; manusia yang berinisiatif menyampaikan pesan disebut *komunikator*; sedangkan manusia yang menerima pesan dari komunikator disebut sebagai *komunikan*. Jadi, ada 3 pilar yang terkandung dalam setiap proses komunikasi yaitu: 1) Transaksi, 2) Interaksi, 3) Tindakan searah.

2. Komunikasi dalam Organisasi

Evereh M. Rogers dan Rekha Agarwala Rogers dalam bukunya *Communications in Organization "a stable system of individuals who work together to achieve, through a hierarchy of ranks and division of labour, common goals"*. Suatu sistem yang mapan dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, melalui suatu jenjang kepankatan dan pembagian tugas. Robert Bennington dan Needles, Jr dalam bukunya *Modern Business : A Systems Approach Organization is the means by which management coordinates material and human resources through the design of a formal structure of tasks and authority*.

Pola organisasi memberi kemungkinan berlangsungnya sistem komunikasi dalam arah yang berbeda-beda : ke bawah (*downwards*), ke atas (*upwards*), horisontal, dan diagonal:

- 1) Komunikasi ke bawah (*downwards communication*). Komunikasi ini mengalir dari seorang pemimpin pada jenjang hirarki yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah. Hal ini dapat dilaksanakan secara lisan melalui komunikasi tatap muka atau secara tertulis. Dari hasil komunikasi tersebut akan tercipta suatu umpan balik (*feedback*) dari bawahan terhadap apa yang diterimanya dari atasan. Inilah yang biasa disebut sebagai arus komunikasi ke atas.
- 2) Komunikasi ke atas (*upwards communication*). Arus komunikasi dari bawahan ke atas (pimpinan), lebih menekankan segi pertanggungjawaban antara hubungan pimpinan dan bawahan.

- 3) Komunikasi Horizontal. Yaitu komunikasi secara mendatar, misalnya antara seorang supervisor dengan supervisor lainnya. Komunikasi horizontal ini penting bagi koordinasi; bentuk komunikasi seperti ini sering bersifat tidak formal, dan sering terjadi di luar jam kerja formal atau pada saat istirahat/ pulang kerja.
- 4) Komunikasi Diagonal. Atau bisa disebut juga komunikasi silang (*cross communication*), yaitu komunikasi antara pimpinan bagian dengan staff dari bagian lain, atau antara pimpinan seksi dengan karyawan dari seksi lain yang ada hubungan fungsional.

3. Kepemimpinan dalam Organisasi

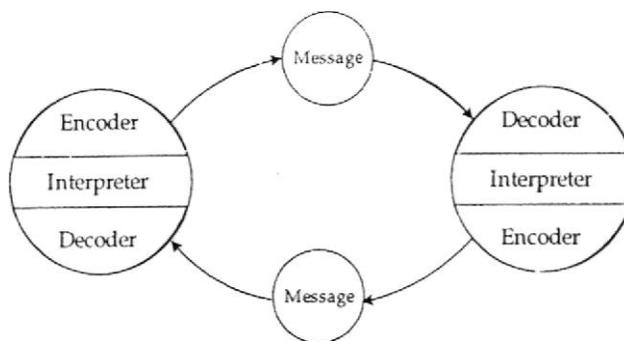
Hill dan Carroll (1997) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Kemudian George R. Terry mengatakan pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga berusaha mencapai tujuan. Dalam buku "*Principles of Management*"(1964) George R. Terry menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu: 1) kekuatan, 2) stabilitas, 3) Pengetahuan tentang relasi insani, 4) kejujuran, 5) Obyektif, 6) dorongan pribadi, 7) Keterampilan berkomunikasi, 8) Kemampuan mengajar, 9) Keterampilan sosial, 10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial. Sifat kepemimpinan tersebut tercermin dalam perilaku seorang pemimpin, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Dalam usaha tersebut di atas, ada tiga kemampuan komunikasi yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, dan komunikasi publik. Ketiga kemampuan tersebut saling mendukung dalam mengembangkan iklim komunikasi yang baik bagi organisasi.

4. Pola Komunikasi Pemimpin

Secara leksikal, kata pola diartikan sebagai *gambar yang dipakai untuk contoh, model, sistem, cara kerja* (Kamus Besar Bahasa Indonesia, III, 2001). Dan dalam konteks ini, pola komunikasi pemimpin dipahami sebagai model komunikasi pemimpin khususnya di RS Saiful Anwar Malang. Hal ini tentu berkaitan juga dengan pola komunikasi formal dalam organisasi yaitu *down-*

-

wards, upwards, Horizontal, cross communication Salah satu model komunikasi yaitu: Model Scraumm (Sirkuler)



Gambar 1 Model Scraumm (Sirkuler)

Sumber: Arni Muhammad, 2009:11

Pada model ini komunikator melakukan fungsi *encoder*, *interpreter*, dan *decoder*; demikian pula halnya dengan komunikan. Pesan-pesan yang disampaikan berupa lambang verbal dan non verbal.

INTERNAL RELATIONSHIP DALAM PENGEMBANGAN REPUTASI ORGANISASI

Paul Watzlawick, Janet Beavin, dan Don Jackson (1967), mengemukakan analisis yang terkenal mengenai komunikasi interpersonal berdasarkan prinsip suatu sistem. Dikatakan bahwa hubungan merupakan bagian penting pada suatu sistem. Ketika dua orang berkomunikasi, maka akan menentukan suatu bentuk relasi (relasi terbentuk sebagai akibat interaksi). Dalam hal ini, ada empat aksioma dasar mengenai komunikasi, yaitu: *Pertama*, "seseorang tidak dapat berkomunikasi" (*one cannot not communicate*). Pandangan ini sangat penting karena memberikan penekanan bahwa setiap orang akan selalu mempengaruhi persepsi orang lain secara sengaja maupun tidak sengaja, diinginkan atau tidak diinginkan. Ini juga menekankan bahwa setiap tingkah laku yang tampak atau terlihat memiliki potensi untuk komunikatif. Aksioma kedua adalah bahwa setiap percakapan, tidak peduli betapa singkatnya, akan melibatkan dua pesan yaitu:

pesan isi (content message) dan *pesan hubungan (relationship message)*. Ketika dua orang saling berinteraksi, maka masing-masing akan saling menghubungkan informasi yang dimiliki satu sama lainnya, dan secara serentak masing-masing juga akan saling memberikan "komentar" atas informasi yang diterimanya. *Ketiga*, interaksi selalu diorganisir atau diatur ke dalam pola-pola bermakna oleh pengirim pesan. Hal ini disebut dengan *punctuation* (pemberian tanda baca). Interaksi sama dengan suatu kalimat yang terdiri dari susunan kata-kata. *Keempat*, bahwa orang menggunakan kode digital dan kode analog dalam berkomunikasi.

Proses komunikasi di dalam organisasi tidak selamanya berjalan mulus. Seringkali muncul kesalah-pahaman atau *missperception* dalam menterjemahkan petunjuk atau order pimpinan maupun saran dari konsumen atau masyarakat. Dalam situasi tersebut, peran *Public Relations (PR)* sangat dibutuhkan sebagai bagian proses perubahan dan pemecahan masalah di organisasi. Proses pemecahan problem dalam organisasi sering juga disebut proses empat langkah, yaitu 1) Mendefinisikan problem; mencakup penyelidikan dan memantau pengetahuan, opini, sikap dan perilaku pihak-pihak yang terkait dengan, dan dipengaruhi oleh, tindakan dan kebijakan organisasi; untuk menentukan 'apa yang sedang terjadi saat ini?'; 2) Perencanaan dari pemrograman. Langkah kedua ini akan menjawab pertanyaan 'berdasarkan apa seseorang tahu tentang situasi, apa yang harus dilakukan atau apa yang harus diubah, dan apa yang harus dikatakan?'; 3) Mengambil tindakan dan berkomunikasi; termasuk siapa yang harus melakukan dan menyampaikannya; kapan, dimana, bagaimana caranya; 4) Mengevaluasi program, yaitu melakukan penilaian atas persiapan, implementasi, dan hasil dari program; atau 'bagaimana keadaan organisasi sekarang atau seberapa baik langkah yang telah kita lakukan?'

Komunikasi internal pada suatu perusahaan dapat menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik. Faktor-faktor yang dapat menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik yakni melalui kepercayaan, keterbukaan, kejujuran dan empati. Untuk itu, kegiatan *employee relations* melalui suatu program yang dibuat oleh *public relations* antara lain:

1. Program pendidikan dan pelatihan, sebagai upaya meningkatkan kinerja dan keterampilan karyawan.
2. Program motivasi kerja berprestasi: pelatihan tersebut diharapkan dapat mempertemukan antara motivasi dan prestasi kerja serta disiplin karyawan

dengan keinginan-keinginan dari pihak perusahaan dalam mencapai produkti vitas yang tinggi.

3. Program penghargaan yakni upaya pihak perusahaan memberikan suatu penghargaan kepada para karyawan baik yang berprestasi maupun cukup lama masa pengabdian pekerjaan sehingga akan menimbulkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan.
4. Program acara khusus (*special events*) yakni program khusus yang sengaja dirancang di luar pekerjaan sehari-hari, misalnya dalam rangka ulang tahun, olahraga, lomba hingga berpiknik bersama yang dihadiri oleh pimpinan dan semua para karyawan.
5. Program media komunikasi internal melalui *bulletin*, *news release* (majalah dinding) yang berisi pesan, informasi dan berita yang berkaitan dengan kegiatan antar karyawan atau perusahaan dan pimpinan. (Ruslan, 1998: 260).

Semua upaya yang dilakukan tersebut diarahkan untuk membentuk kohesivitas karyawan.

KOHESIVITAS DALAM ORGANISASI

Kohesivitas merupakan kelekatan dan saling ketertarikan di antara para anggota kelompok dan bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Saling ketertarikan dan kelekatan juga mengandung arti solidaritas, kekompakan, dan keakraban sehingga para anggota kelompok menjadi lekat dan menjadi satu kesatuan. (Sigit, 2003:111) Keakraban berhubungan dengan kepercayaan dimana dalam menjalin hubungan kepercayaan sangat penting agar tidak terjadi perpecahan di dalamnya. Hal ini seperti yang diutarakan Dedy Mulyana yakni kepercayaan/perasaan bahwa tidak ada bahaya dari orang lain dalam suatu hubungan, berkaitan dengan konsep kejujuran, integritas dan kebenaran (Mulyana, 2001: 202). Sedangkan Duncan dalam buku Adam I. Indrawijaya yang berjudul *Perilaku Organisasi* mengemukakan bahwa kohesivitas atau keeratn hubungan merupakan kekuatan suatu kelompok untuk berpikir dan bertindak sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan bersama (Indrawijaya, 1989:121) Menurut Gibson Vancevigh Donnelly, kohesivitas diartikan sebagai kekuatan keinginan anggota dalam kelompok, dan komitmen mereka terhadap kelompok.

Keeratan hubungan suatu kelompok berkaitan dengan sejauh mana anggota kelompok merasa saling tertarik, saling pengaruh mempengaruhi dan terdorong untuk tetap berada dalam kelompok tersebut. Oleh sebab itu, kohesivitas atau

kepaduan atau keeratan hubungan dapat terlaksana dengan ditunjukkan sampai tingkat mana para anggota tertarik satu sama lain dan dimotivasi untuk tetap di dalam kelompok. Daya tarik dalam kohesivitas menurut Dedy Mulyana memiliki beberapa faktor yakni:

- a. Kemiripan. Semakin mirip pihak-pihak yang berkomunikasi akan semakin efektif komunikasi mereka.
- b. Rasa suka timbal balik yang dipersepsi. Daya tarik pada seseorang tergantung pada apakah dalam diri komunikator atau komunikan terdapat rasa suka timbal balik.
- c. Kebutuhan-kebutuhan yang saling melengkapi (komplementaritas). Daya tarik didasarkan juga pada sifat-sifat yang saling melengkapi. Salah satu spekulasi yang menarik adalah bahwa sebagian hubungan manusia mungkin didasarkan terutama atas kemiripan, sebagian hubungan lainnya atas komplementen-Caritas. Mungkin kemiripan dan komplementaritas, dua-duanya memberi andil pada ganjaran interaksi. (Mulyana, 2001:186)

Hal-hal yang dapat dihasilkan atau diwujudkan melalui kohesivitas kelompok adalah kinerja baik, produktif, lebih puas, solidaritas tinggi, dan keberhasilan. Semakin lama bekerja-sama dalam kelompok semakin lebih kohesif; semakin berhasil usaha kelompok semakin kohesif kelompok; semakin kohesif suatu kelompok semakin solider terhadap teman anggotanya; semakin sama pandangannya para anggota kelompok semakin kohesif kelompok (Sigit, 2003: 111). Menurut Festinger dinamika kelompok menitikberatkan peran kohesivitas; hasilnya rasa saling menghormati dan komitmen pada kelompok dan kegiatannya. Tanpa kohesivitas, kelompok akan terpecah. Ini mewujudkan kedalam motivasi terbesar untuk bertambah dan memainkan atau melakukan secara baik yang berarti mendapat persetujuan dan pengakuan hingga petunjuk untuk daya produksi terbesar kelompok secara keseluruhan.

Hubungan antar karyawan dicirikan melalui 7 kondisi:

1. Keyakinan dan kepercayaan antara karyawan dan atasan
2. Informasi yang jujur dan transparan bebas mengalir ke atas seperti informasi yang menyatakan bagaimana perasaan dan pikiran bawahan mengenai pekerjaan, teman sekerja dan organisasi atau perusahaan; bebas mengalir ke bawah seperti informasi dari pemimpin atau atasan tentang suatu kebijakan suatu perusahaan; bebas mengalir kesamping seperti keterbukaan di

- antara karyawan dalam mengkoordinasi tugas-tugas, membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas organisasi.
3. Status dan partisipasi yang memuaskan untuk setiap orang melalui penghargaan yang diberikan karena tingkat prestasi yang dimiliki dan keterlibatan para karyawan dalam membuat suatu kebijakan.
 4. Kontinuitas kerja tanpa perselisihan, karena dalam melakukan pekerjaan para karyawan menginginkan bekerja dengan tenang sehingga kerjasama yang baik diperlukan di dalam melakukan segala kegiatan.
 5. Keberhasilan usaha yakni tujuan yang diinginkan dapat tercapai
 6. Optimisme tentang masa depan; adanya keyakinan akan masa depan yang diperoleh di dalam suatu organisasi atau perusahaan.
 7. Lingkungan kerja tanpa perselisihan.
- Kohesivitas di dalam organisasi penting dilakukan agar dapat tercapai tujuan yang diinginkan dalam suatu perusahaan. Peningkatan kohesivitas karyawan dapat terlihat dari kinerja yang baik dari karyawan, produktif, adanya kepuasan, solidaritas yang tinggi, dan keberhasilan (Sigit,2003:18)

RUMAH SAKIT SEBAGAI INSTITUSI PELAYANAN PUBLIK

Dalam keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/Kep/M.PAN/7/2003 tanggal 10 Juli 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik disebutkan bahwa Pelayanan Publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Jadi, pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebagai pelanggan (*customer*) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur Negara sebagai abdi masyarakat dan abdi Negara. Karena itu, ruang lingkup pelayanan publik yang diberikan aparatur pemerintah meliputi: melayani, mengayomi, dan menumbuhkan prakarsa serta peran aktif masyarakat dalam pembangunan. Dengan kata lain, pemerintah sebagai pengendali (*steering*) dan masyarakat sebagai pelaksana (*rowing*).

Setiap penyelenggara pelayanan publik harus memiliki standard pelayanan yang dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan publik merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Hal-hal yang diatur dalam standarisasi pelayanan publik mencakup: 1) Prosedur pelayanan baik bagi pemberi maupun penerima pelayanan.

- 2) Waktu penyelesaian sejak saat pengajuan permohonan sampai penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- 3) Biaya pelayanan termasuk rinciannya.
- 4) Produk pelayanan yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- 5) Penyediaan sarana dan prasarana penunjang dalam pemberian pelayanan.
- 6) Kompetensi petugas pemberi pelayanan yang didasarkan atas keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

Rumah Sakit merupakan salah satu organisasi publik yang bergerak di bidang pelayanan jasa kesehatan yang memiliki struktur organisasi dan standar pelayanan tertentu. Pengorganisasian rumah sakit secara umum dapat dibedakan atas tiga kelompok organisasi yakni: a) Para penentu kebijakan, b) Para pelaksana pelayanan non medis, c) Para pelaksana pelayanan medis.

Staff yang bekerja di rumah sakit secara umum dapat dibedakan atas dua macam. Pertama, staf medis (*medical staff*) yang dibedakan atas dua macam yakni dokter serta paramedis. Kedua, bukan staff medis (*non medical staff*) yang dibedakan atas beberapa macam, termasuk di dalamnya antara lain administrator, para teknisi serta berbagai staff penunjang lainnya. Dengan makin majemuknya fungsi dan kegiatan rumah sakit, maka yang termasuk dalam masyarakat rumah sakit makin majemuk pula. Ke dalamnya telah termasuk pula para mahasiswa kedokteran dan atau para siswa keperawatan. Seperti halnya dengan RSUD Dr. Saiful Anwar Malang yang juga berfungsi sebagai wahana pendidikan kepaniteraan klinik madya Fakultas Kedokteran Universitas Brawijaya, program pendidikan dokter spesialis (PPDS I) Bedah, IPD, OBG, IKA, Paru Jantung, Mata, THT, Patologi Klinik, *Emergency Medicine*, Kulit Kelamin, Neurologi, Radiologi. Bahkan berbagai institusi pendidikan baik pemerintah maupun swasta bekerjasama dengan RSUD Dr. Saiful Anwar antara lain : FP MIPA, Program D4 Gizi, Akademi Perawatan, Akademi Gizi, SPK program pendidikan bidan, SMKA

Sebagai Rumah Sakit yang telah memperoleh ISO, maka pelayanan RS Saiful Anwar berusaha mengedepankan Pelayanan Prima (*Service Excellent*). Terdapat beberapa alasan mengapa pelayanan yang diberikan haruslah prima atau *excellent*, antara

1. *"no service no business"*. Perusahaan didirikan agar barang dan jasa yang dihasilkan dibeli oleh pelanggan.
2. Pelanggan tidak tergantung pada anda. Banyak perusahaan yang merasa

sudah sedemikian besar dan sedemikian penting di pasar, sehingga pelanggan seharusnya mengikuti kemauan perusahaan. Kenyataannya tidaklah demikian, pelangganlah yang memiliki uang untuk membeli produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, sehingga pelanggan berhak mendapatkan yang terbaik dari uang yang dibelanjakan.

3. Pelayanan prima adalah penentu sukses. Pelanggan akan terus setia jika merasa puas terhadap konsumsi barang dan jasa yang ditawarkan. Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang bisa terus-menerus memberikan kepuasan kepada pelanggannya.

4. Pelanggan yang puas akan memberi banyak keuntungan.

Pelayanan prima bagi *public internal public relations* bertujuan:

- Memberikan pelayanan yang terbaik bagi internal publiknya, maka PR melakukan beragam strategi komunikasi internal bagi para karyawannya.
- Untuk mengusahakan agar para karyawan mengetahui apa yang sedang dipikirkan manajemen dan mengusahakan agar manajemen mengetahui apa yang sedang dipikirkan oleh para karyawan. Tujuannya untuk meningkatkan keterbukaan komunikasi dan produktivitas serta semangat kerja karyawan.

Adapun strategi pelayanan untuk publik internal dapat dilakukan dengan cara:

- Penampilan para pimpinan, pegawai dan pola hubungan yang terjalin dengan baik antar seluruh anggota organisasi dapat mempengaruhi munculnya sikap saling pengertian, penghargaan dan kepercayaan dari publik (internalnya) begitu pula dapat mempengaruhi kesan (*image*) dan nama baik organisasi dalam masyarakat.
- Memberikan perhatian "lebih" kepada karyawan dengan terpenuhinya kepuasan atas kepentingan-kepentingan ekonomi, sosial dan psikologis.
- Strategi pelayanan dapat berorientasi pada: pembinaan, peningkatan motivasi dan pengembangan diri, transparansi, keterbukaan, jaminan kerja dan kesehatan karyawan, hubungan keluarga dan sebagainya.
- Bentuk program misal: persiapan pra puma tugas, *family gathering*, *skill training*, *HRD training*, *K3*, *tour* dan sebagainya.

HASIL PENELITIAN

Penelitian mengenai Pola Komunikasi Pemirnpin Rumah Sakit ini menggunakan paradigma subjektif naturalistik atau paradigma alamiah. Paradigma alamiah bersumber mula-mula dari pandangan Max Weber yang diteruskan Irwin Deutscher, yang lebih dikenal dengan pandangan fenomenologis (Moleong, 2007:52). Namun, Burhan Bungin (2001:21-22) berpendapat bahwa fenomena sering digunakan untuk merujuk ke semua objek yang masih dianggap eksternal dan secara paradigmatic harus disebut objektif.

1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Rumah Sakit Umum (RSU) Dr. Saiful Anwar adalah Rumah Sakit Umum tipe B Pendidikan milik Pemerintah Daerah Propinsi Jawa Timur, dan ditetapkan sebagai unsur penunjang Pemerintah Propinsi setingkat dengan Badan, yang nienyelenggarakan sebagian urusan di bidang pelayanan dan kesehatan. Sebagai Rumah Sakit milik Propinsi Jawa Timur, maka wilayah rujukan RSU Dr. Saiful Anwar meliputi 10 wilayah kota/kabupaten, yaitu: Kota/Kabupaten Malang, Kota Batu, Kota/Kabupaten Pasuruan, Kota/Kabupaten ProboJinggo, Kabupaten Lumajang dan Kota/Kabupaten Blitar.



Peta wilayah rujukan
RSU Dr. Saiful
Anwar Malang

Sumbet: RSU Dr. Saiful Anwar Malang. 2009

Sadhana, Pola Komunikasi Pernimpin RS datam Membangun Kohesivitas Karyawan 55

Tabel 1 Wilayah Rujukan RSUD Saiful Anwar Malang

| No | Kota/Ka bupaten | Jumlah penduduk | Luas (km ²) | Kepadatan (Jiwa/km ²) |
|--------------------|-----------------------|------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| | Kota Malang | 779.002 | 110,06 | 7.078 |
| | Kabupaten Malang | 2.393.959 | 2.979,41 | 804 |
| | Kota Batu | 185.467 | 92,78 | 1.999 |
| | Kota Pasuruan | 182.072 | 35,29 | 5.159 |
| | Kabupaten Pasuruan | 1.464.297 | 1.150,75 | 1.272 |
| | Kota Probolinggo | 205.490 | 56,66 | 3.627 |
| | Kabupaten Probolinggo | 1.059.322 | 1.599,03 | 662 |
| | Kabupaten Lumajang | 1.017.839 | 1.790,90 | 568 |
| | Kota Blitar | 124.944 | 32,57 | 3.836 |
| | Kab. Blitar | 1.131.222 | 1.588,79 | 712 |
| T O T A L . | | 8.543.614 | 9.436,24 | 905 |

Sumber: RSUD Saiful Anwar Malang, 2009

Tabel 2 Sumber Daya Manusia RSUD Saiful Anwar Menurut jenis dan status tenaga periode tahun 2009

| No | Jenis Tenaga | PNSD | DIKNAS | - RB | PTT | DPK | Jumlah |
|--------------|-------------------------|--------------|--------|------|-----|-----|--------------|
| 1 | Medis | 133 | 75 | 7 | 1 | 9 | 235 |
| 2 | Paramedis Perawatan | 568 | 0 | 227 | 0 | 0 | 795 |
| 3 | Paramedis Non Perawatan | 170 | 5 | 32 | 0 | 0 | 207 |
| 4 | Pekarya Kesehatan | 220 | 0 | 13 | 0 | 0 | 233 |
| 5. | Non Medis: | | 4 | 94 | 0 | 0 | 369 |
| | a. Administrasi | 271 | 0 | 17 | 0 | 0 | 135 |
| | b. Rumah Tangga | 118 | 0 | 6 | 0 | 0 | 43 |
| | c. Teknik | 37 | 0 | 10 | 0 | 0 | 39 |
| | d. Banpol | 29 | | | | | |
| Total | | 1.546 | 84 | 406 | 11 | 9 | 2.056 |

Adaptor mini rumah sakit ini adalah:

- 1) Mewujudkan pelayanan prima kepada masyarakat melalui pelayanan kesehatan berstandar internasional
- 2) Meningkatkan daya saing rumah sakit melalui pelayanan unggulan

- 3) Meningkatkan profesionalisme SDM sesuai kompetensi bidang tugas
- 4) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan dan penelitian kesehatan
- 5) Mewujudkan pengelolaan rumah sakit yang mandiri

2. Deskripsi Hasil Penelitian

a. Model Komunikasi Yang Dilakukan Pemimpin RS Saiful. Anwar

Hasil wawancara menunjukkan bahwa keterampilan berkomunikasi merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam organisasi, karena keberhasilan seorang pemimpin sebagian besar tergantung pada kemampuannya dalam berkomunikasi. Disamping itu, struktur organisasi cenderung mempengaruhi proses komunikasi, yaitu arus komunikasi yang terjadi di antara orang-orang, dalam hal ini pejabat-pejabat dalam jaringan (*network*) yang dibentuk oleh struktur organisasi tersebut. Komunikasi formal terjadi dalam struktur organisasi formal dan berwujud pola-pola hubungan formal. Misalnya hubungan mengenai tugas-tugas, pembagian kerja, peraturan-peraturan, pelaksanaan kebijakan, cara kerja dan sebagainya yang tergambar jelas dalam struktur organisasi Rumah Sakit Saiful Anwar. Selain itu, pola formal ini dilakukan dengan mengadakan pertemuan rutin mingguan, melalui media komunikasi internal, studi banding, pendidikan dan pelatihan.

Karena itu, pola organisasi memberi kemungkinan berlangsungnya sistem komunikasi dalam arah yang berbeda: ke bawah (*downwards*) yaitu antara pimpinan dan staf; ke atas (*upwards*) yaitu antara karyawan dan atasannya, atau pimpinan unit dengan pimpinan di atasnya; horisontal yaitu antar pimpinan atau karyawan dengan karyawan; dan diagonal yaitu antara satu unit dengan unit lainnya.

Untuk mempertegas dan menjaga kualitas pelayanan, maka RSSA melakukan beberapa hal antara lain:

- a) Pimpinan maupun karyawan memiliki *job description* atau apa yang harus dilakukan (tugas) masing-masing (Tupoksi);
- b) Pimpinan selalu menyampaikan berbagai informasi, petunjuk dan evaluasi kepada seluruh karyawan baik secara insidental maupun dalam rapat rutin yang diadakan setiap minggu.
- c) Terdapat *public internal relations* yaitu bulletin Sketsa yang terbit setiap 3 bulan sekali (umum), ada laporan 3 bulanan, radio RS (pagi sampai siang tentang tata tertib RS, informasi, lagu2 dan lain lain.) yang bermanfaat

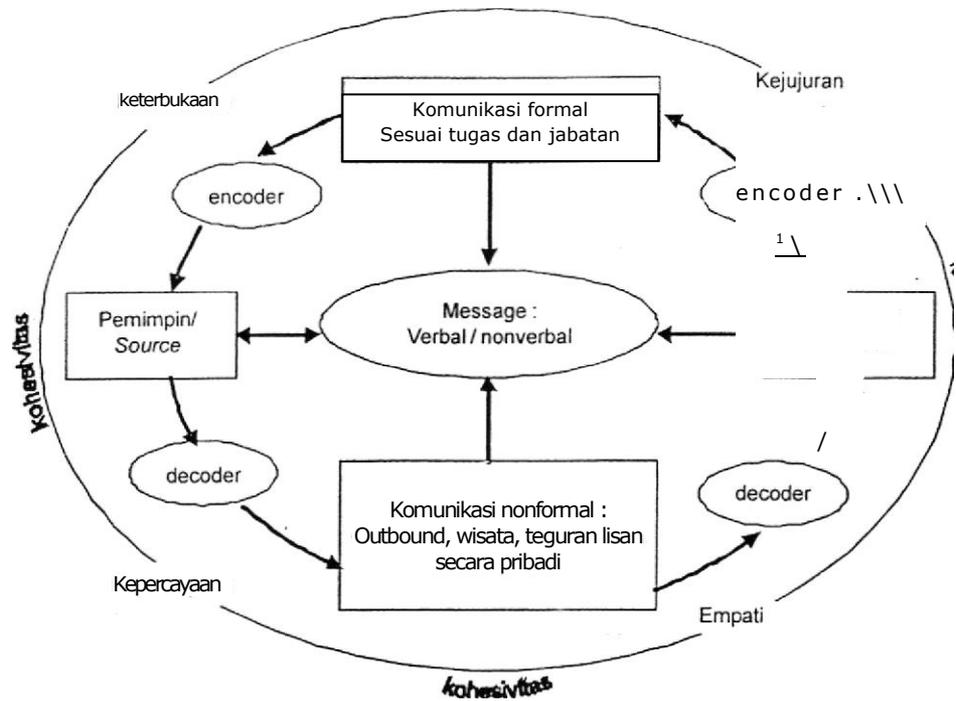
untuk menyampaikan berbagai informasi, sekaligus meminta tanggapan dari seluruh publik internal maupun masyarakat.

Hal ini menunjukkan bahwa proses komunikasi yang dilakukan pemimpin di Rumah Sakit Saiful Anwar dilakukan melalui komunikasi resmi (formal) dan komunikasi nonformal. Komunikasi nonformal ditunjukkan antara lain dalam pertemuan insidental, memanggil karyawan secara pribadi, *outbound*, wisata. Selain itu, pemimpin di RSSA juga melakukan komunikasi informal sehingga tidak terikat pada jadwal-jadwal pertemuan rutin maupun tatap muka saja tetapi juga dengan pendekatan interpersonal. Seperti diutarakan oleh salah seorang karyawan yang mengatakan bahwa dalam rapat mingguan, biasanya dilakukan untuk: a) mengevaluasi dan mengarahkan pelayanan, sehingga seluruh staf memiliki persepsi dan menjalin kerjasama yang baik; b) Pimpinan juga menyampaikan berbagai keluhan masyarakat; c) Tetapi teguran kepada staf yang memberikan pelayanan kurang baik, tidak selalu disampaikan di dalam rapat; d) Pimpinan memanggil secara pribadi karyawan yang dilaporkan memberikan pelayanan kurang baik kepada masyarakat (teguran lisan); e) Jika ditegur secara lisan belum ada perubahan sikap dari karyawan yang bersangkutan, maka diberikan surat teguran bahkan sanksi administratif.

Model komunikasi pemimpin dalam menangani karyawan yang bermasalah tersebut dapat membangun kohesivitas, kesadaran dan kemauan untuk memperbaiki sikap, perilaku dan tindakan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena harga diri karyawan benar-benar dijaga dihadapan karyawan yang lain, pemimpin memanggil secara pribadi berarti menghargai karyawan, bahkan terhadap karyawan yang sulit dibina tetap dilakukan tahapan-tahapan peringatan sebelum menjatuhkan sanksi.

Model komunikasi pemimpin RSSA dalam membangun kohesivitas karyawan dapat digambarkan sebagai berikut:

Model Komunikasi Pernimpin (aplikasi Model Seraumm)



Penjelasan model:

Source : penyampai pesan, dalam hal ini adalah pemimpin

Receiver : penerima pesan, dalam hal ini adalah karyawan

Encoder : proses penyandian pesan

Decoder : Proses pemaknaan terhadap pesan.

Message : pesan yang disampaikan/diterima, berupa lambang verbal dan non-verbal.

Peran *Public Relations* di RSSA Iebih yang disebut Humas adalah sebagai fasilitator dan mediator dengan menyediakan berbagai sarana untuk pengaduan dan keluhan, yaitu terdapat kotak saran, Pusat Pengaduan Masyarakat, Telpon/HP, dan media massa. Sedangkan untuk penanganan pengaduan diselesaikan di unit-unit bersangkutan, atau di *complain center* oleh Tim Penanganan Pengaduan Masyarakat; kalau sangat mendesak/ bersifat urgen dapat langsung diajukan ke Direktur RS Saiful Anwar Malang.

b. Tanggapan Karyawan terhadap Model Komunikasi Pemimpin Rumah Sakit Saiful Anwar

Seorang pemimpin yang menghargai bawahan dengan baik, akan mampu membangun kepercayaan diri yang kuat dari bawahan untuk mengusulkan berbagai inovasi dan perbaikan bagi organisasi, seperti diungkapkan para karyawan di Rumah Sakit Saiful Anwar Malang:

- 1) Senang dengan diadakannya rapat rutin setiap minggu karena bisa bertukar pikiran dengan sesama karyawan maupun dengan pimpinan.
- 2) Bisa mendapat koreksi atas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.
- 3) Cara pemimpin dalam menyampaikan kritik atau pengaduan dari masyarakat selalu disampaikan secara santun, penuh kekeluargaan, tanpa menyebut nama orang. Karyawan yang melakukan kesalahan/memberikan pelayanan kurang menyenangkan biasanya diminta untuk menghadap pimpinan secara khusus.
- 4) Pimpinan selalu dapat mengarahkan pembicaraan untuk tidak memvonis salah satu karyawan saja, tetapi koreksi dilakukan untuk semua dan menjadi tanggung jawab bersama untuk memperbaikinya.
- 5) Pemimpin mengingatkan bahwa seluruh karyawan Rumah Sakit adalah satu kesatuan ibarat tubuh. Kalau salah satu anggota bagian tubuh sakit maka semuanya sakit. Semua karyawan diajak untuk memikirkan solusinya, diminta untuk berbicara.

c. Upaya yang dilakukan pemimpin RS Saiful Anwar untuk membangun kohesivitas karyawan

Komunikasi internal pada suatu perusahaan dapat menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik. Faktor-faktor yang dapat menumbuhkan hubungan interpersonal yang baik yakni melalui kepercayaan, keterbukaan, kejujuran dan empati, baik dalam relasi antar karyawan maupun dalam relasi dengan pimpinan.

Keempat faktor tersebut dapat membentuk kohesivitas karyawan. Berdasarkan hasil wawancara baik dengan pemimpin maupun karyawan, ada banyak hal yang dilakukan Rumah Sakit Saiful Anwar Malang dalam rangka membangun kohesivitas, antara lain:

- 1) Melalui *outbound*; untuk memupuk kerja sama, kekompakan, kreativitas inovasi sekaligus refreshing. Karyawan RSSA sudah mengadakan *outbound* di Selecta Batu, di Kebun Teh Lawang.
- 2) *Study banding*; untuk menambah wawasan, dan mengkritisi pelayanan yang

dilakukan di RSSA dengan Rumah Sakit lain sehingga dapat melakukan perubahan dalam berbagai aspek fisik dan non fisik termasuk performa pelayanan.

- 3) Wisata: untuk menjalin keakraban, kekompakan dan solidaritas. Wisata yang sudah dilakukan adalah ke Jatim Park 2, Selorejo, Ziarah Wali Songo.
- 4) Rapat rutin juga mempertemukan antar karyawan di tiap bidang/unit.;
- 5) Pendidikan dan pelatihan: Untuk karyawan, misalnya karyawan yang berhubungan dengan pelanggan langsung terdapat pelatihan 5S (Salam, Senyum, Sapa, Sopan dan Santun), dan ESQ, dll.; Untuk para dokter terdapat pelatihan sendiri. Sehingga dalam 1 tahun dijadwalkan pelatihan internal sebanyak 15 kali, dan pelatihan eksternal 10-15 kali.

Sehingga pada tahun 2009 telah dilaksanakan peningkatan SDM yaitu sebanyak 1060 orang atau lebih dari separuh personil yang ada di RS Saiful Anwar yang seluruhnya berjumlah 2056 orang.

Tabel 3 Peningkatan SDM melalui Diklat, tahun 2009

| No | Jenis Diklat | Jumlah peserta |
|----------------|---------------------------------|----------------|
| 1 | pendidikan formal | 100 |
| 2 | pendidikan lanjutan | 25 |
| 3 | mulai pendidikan | 75 |
| 4 | kursus <i>job training</i> | |
| | • teknis fungsional di RSSA | 260 |
| | • teknis fungsional diluar RSSA | 600 |
| Total . | | 1060 |

KESIMPULAN

Mencermati model komunikasi pemimpin di RS Saiful Anwar Malang yang terungkap dalam cara menyampaikan petunjuk atau informasi, cara menanggapi pengaduan atau komplain dari masyarakat maupun berbagai kegiatan yang diadakan untuk menjalin kerjasama dan keeratan semua karyawan rumah sakit, maka dapat disimpulkan bahwa:

Pertama, pemimpin Rumah Sakit Saiful Anwar Malang memiliki keterampilan berkomunikasi dengan menggunakan berbagai media komunikasi, dan dilakukan melalui komunikasi resmi (formal) dan komunikasi nonformal dengan pendekatan interpersonal.

Kedua, Model komunikasi pemimpin yang sangat menjaga privasi karyawan yang bermasalah dan memotivasi seluruh karyawan untuk mengevaluasi diri dapat membangun kohesivitas, kesadaran dan kemauan untuk memperbaiki sikap, perilaku dan tindakan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Ketiga, Keeratan hubungan atau kohesivitas merupakan kekuatan suatu kelompok untuk berpikir dan bertindak sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan bersama.

Keempat, Cara seorang pemimpin berbicara/berkomunikasi akan sangat berpengaruh terhadap respon bawahan terhadapnya. Pemimpin yang menghargai bawahan akan mampu membangun kepercayaan diri yang kuat dari bawahan tersebut untuk mengusulkan berbagai inovasi dan perbaikan bagi organisasi.

Kelima, Model komunikasi pemimpin di Rumah Sakit Saiful Anwar telah membangkitkan suasana yang penuh kepercayaan, keterbukaan dan kejujuran. Hal-hal tersebut mampu menimbulkan rasa simpati dan empati di antara para karyawan, maupun terhadap pemimpin.

Keenam, upaya yang dilakukan Rumah Sakit Saiful Anwar Malang, antara lain: a) *outbound*, b) Study banding, c) wisata, d) rapat rutin, d) Pendidikan dan pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, A. 1996. *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Bungin, B. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Cutlip, Center & Broom. 2000. *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Denhardt, K.G. 1988. *The ethics of Public Service*. Westport, Connecticut: Greenwood Press
- Denis, W. 1996 (eds), *Mendahulukan Pelanggan: Strategi untuk Memberikan Pelayanan Bermutu*, Binarupa Aksara, Indonesia.
- Dunn, N.W. 2000. *Analisis Kebijakan Publik*, Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Jones O.C. 1977. *An Introduction to The Study of Public Policy*, Dexbury Press Massachusetts,
- Kartono, K. 1994. *Pemimpin & Kepemimpinan*. Rajawali: Jakarta.
- Kooiman, Jan (Ed.). 1993. *Modern Governance*. Sage Publications, London.
- Liliweri, A. 1997. *Komunikasi Antarpribadi*, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Littlejohn, S.W, Karen A.F. 2009. *Teori Komunikasi*, IX, Jakarta: Salemba
- Humanilu Muhammad, A. 2009. *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Pace, R.W., Faules, D.F.F. (ed.: Deddy Mulyana). 2006. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya..
- Rakhmat, J. 2007. *Psikologi Komunikasi, Ed.Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ruslan, R. 2008. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Saiey, M.Akh. 2010. *Public Service Communication*. Malang: UMM Press.
- Suyanto. 2009. *Mengenal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan di Rumah Sakit*. Jogjakarta: Mitra Cendika
- Vardiansyah, D. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi-Pendekatan Taksonomi Konseptual*, Bogor Selatan: Ghalia Indonesia.