

Analisis Peran Kepemimpinan dan Motivasi Tim Akreditasi dalam Keberhasilan Capaian Akreditasi Paripurna di Rumah Sakit X Pekalongan

Caesar Al Ahmed Daminggo, Chriswardani Suryawati*, Septo Pawelas Arso**

**Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro*

**email: caesardaming@gmail.com*

ABSTRACT

Health services require quality services and good patient safety on an ongoing basis, and accreditation is considered a powerful method to improve the quality of health services. This study aims to describe and analyze the role of leadership and motivation of the accreditation team in achieving accreditation at Pekalongan X Hospital. This research is a qualitative descriptive study. Information was obtained through in-depth interviews, observation, and document review. The sampling technique used purposive sampling, with the main informants as many as 19 respondents consisting of a number of hospital directors and the head of the accreditation team and triangulation informants as many as 4 respondents consisting of representatives from hospital owners, accreditation supervisors, and members of the accreditation team. Based on the research results, all parties in the hospital play a role in the accreditation process and all employees have their respective roles. The director's leadership type is transformational. The Director is directly and actively involved in hospital accreditation activities as the head of hospital accreditation. To increase employee motivation, management provides various kinds of material and non-material rewards, including accreditation activities. The Board of Directors and management held a meeting with the accreditation team to discuss Strategic Improvement Planning from the surveyors and make a Follow-Up Plan, but in reality the activities to complete the

assessment instrument were only intensively carried out at the completion of the survey and approaching the accreditation survey, especially during the Covid-19 pandemic for all hospital employees. focused on suppressing the spread of the Covid-19 virus.

Keywords: *Accreditation, leadership, motivation, achievement of accreditation*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi ini, pelayanan kesehatan perlu untuk terus meningkatkan mutu pelayanan dan keselamatan pasien secara berkesinambungan dan berkelanjutan¹. Peningkatan mutu pelayanan kesehatan merupakan salah satu prioritas utama dari sistem kesehatan di seluruh dunia². Akreditasi dianggap sebagai metode yang mumpuni untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan di tingkat organisasi dan pelayanan, dan oleh karena itu akreditasi menjadi program wajib di pelayanan kesehatan negara-negara berkembang³. Dalam penelitiannya Melo (2016)⁴ menyatakan bahwa rumah sakit yang terakreditasi dari waktu ke waktu secara signifikan kualitas pelayanan dan keselamatan pasiennya lebih baik dibandingkan rumah sakit yang tidak terakreditasi.

Berdasarkan rekapitulasi data yang dimiliki oleh KARS, menunjukkan rumah sakit yang telah terakreditasi diseluruh Indonesia sebanyak 2.471 unit⁵. Dari 2.471 rumah sakit tersebut, yang statusnya terakreditasi Paripurna (bintang 5) hanya

sebanyak 906 unit atau 37%⁵. Sembodo, T. (2019)⁶ dalam penelitiannya menyatakan bahwa status akreditasi dapat mendorong peningkatan berkelanjutan dan upaya peningkatan kualitas⁷ rumah sakit. Semakin baik akreditasi yang didapatkan oleh pelayanan kesehatan, maka semakin baik pula kepuasan pasien dan kualitas perawatan yang diberikan sehingga mutu dan keselamatan pasien dapat terjamin⁸. Pencapaian akreditasi merupakan salah satu ukuran keberhasilan yang ada di rumah sakit, sehingga dapat dikatakan bahwa pencapaian akreditasi merupakan salah satu penilaian dari efektivitas organisasi.

Rumah sakit merupakan organisasi yang padat modal, padat teknologi, padat karya, pada sistem, padat mutu, padat risiko dan padat profesi, menjadikannya sebagai sebuah organisasi yang bersifat kompleks sehingga untuk mencapai efektivitas organisasi dibutuhkan kesamaan tujuan dari seluruh komponen organisasi, terutama sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimiliki rumah sakit menjadi salah satu faktor penting dalam peningkatan akreditasi rumah sakit karena memiliki peran yang dominan dalam pelayanan pasien. Sutoto (2017)⁹ menyatakan bahwa Implementasi standar akreditasi rumah sakit harus melibatkan seluruh karyawan.

Rumah sakit X pekalongan merupakan rumah sakit umum tipe C yang telah mengikuti akreditasi sejak tahun 2010. Survei dilakukan beberapa kali oleh *International Organization for Standardization* (ISO) dan Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) yaitu ISO 9000 pada tahun 2013, dan Survei Akreditasi pada tahun 2010, 2016, dan 2019, serta Survei verifikasi pada tahun 2017, dan 2018 yang semuanya dinyatakan lulus paripurna. Dari studi pendahuluan yang peneliti lakukan, didapatkan bahwa Turnover, Kedisiplinan, dan Kepuasan Karyawan selama 2 tahun berturut-turut tidak mencapai target yang diharapkan, begitu juga dengan pemenuhan Perencanaan Perbaikan Strategis (PPS) akreditasi yang baru mencapai 78% pengisian. Indikator-indikator tersebut berkaitan erat dengan Sumber Daya Manusia yang ada di rumah sakit, dan berhubungan

dengan Kepemimpinan, dan Motivasi khususnya Tim Akreditasi.

Septyaningsih (2019)¹⁰ dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan, kompetensi karyawan, komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja. Hadian (2014)¹¹ dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi efektivitas kerja, Gibson et al (2005)¹² menjelaskan bahwa efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kepemimpinan, keterpaduan, struktur, status, peran dan norma-norma.

Berdasarkan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk menganalisis peran kepemimpinan dan motivasi tim akreditasi dalam keberhasilan capaian akreditasi paripurna di rumah sakit X pekalongan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis peran kepemimpinan dan motivasi tim akreditasi terhadap capaian akreditasi di rumah sakit X pekalongan.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus yang menggunakan metode pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan telaah dokumen. Pengumpulan data melalui wawancara mendalam menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun dengan sistematis.

Data primer dikumpulkan secara langsung dari informan penelitian, baik informan utama maupun informan triangulasi melalui wawancara mendalam / *In-depth Interview* terhadap informan terpilih. Informan utama penelitian ini adalah anggota tim akreditasi, manajemen dan juga direksi rumah sakit. Sedangkan informan triangulasi adalah Perwakilan Pemilik rumah sakit, Pembimbing Akreditasi, dan Anggota Tim Akreditasi.

Penelitian ini dilakukan pada tanggal Agustus 2021 - Oktober 2021. Agar hasil penelitian dapat dikatakan valid, maka upaya yang dilakukan oleh peneliti sebagai pengumpul data yaitu *crosscheck/member check*, *Informed consent* dan triangulasi sumber. Tahapan penelitian yang dilakukan antara lain, melakukan wawancara kepada para informan, studi dokumentasi, baik

dokumentasi pribadi maupun dokumentasi resmi, serta menyusun interpretasi hasil penelitian berdasarkan data yang diperoleh. Penelitian ini telah lulus kaji etik, dengan nomor 190/EA/KEPK-FKM/2022.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Jumlah responden sebanyak 23 orang yang terdiri dari 14 orang tim inti akreditasi, tiga manajer, wakil direktur, direktur, sebagai informan utama, serta responden lain yaitu satu orang perwakilan pemilik, satu pembimbing akreditasi dan dua anggota akreditasi sebagai informan triangulasi.

Tabel 1. Karakteristik Informan Utama

Karakteristik	Frekuensi	(%)
Jenis Kelamin		
Laki – Laki	8	42,10
Perempuan	11	57,80
Usia		
21-30	2	10,52
31-40	3	15,78
41-50	10	52,63
>51	4	21,05
Lama Kerja		
1-5	1	0,05
6-10	3	15,78
10-20	6	31,57
21-30	8	42,10
>31	1	0,05
Pendidikan		
S2	2	10,52
S1	12	63,15
D3	5	26,31

Informan utama didominasi oleh perempuan, rerata usia yaitu kisaran 41 - 50 tahun dengan lama bekerja 10 - 30 tahun. Pendidikan terakhir informan paling banyak adalah Sarjana.

Rumah sakit sudah melakukan tiga kali survei akreditasi oleh KARS, yaitu pada tahun 2010, 2016, dan 2019, kemudian penilaian mutu oleh *International Organization for Standardization (ISO)* pada tahun 2014, dan semuanya mendapatkan hasil yang maksimal atau nilai tertinggi. Semua pihak di rumah sakit berperan dalam proses akreditasi, mulai dari pemilik, pucuk pimpinan, hingga staff di unit, termasuk

cleaning service, seluruh karyawan memiliki perannya masing-masing. Pemilik berperan sebagai penentu dalam pengadaan sarana prasarana yang membutuhkan biaya besar, direksi dan manajemen berperan dalam menetapkan dan mengevaluasi kebijakan yang disarankan oleh tim akreditasi, staff di unit juga berperan sebagai pelaksana kebijakan yang sudah diputuskan, yaitu berupa pedoman, panduan dan Standar dan Prosedur Operasional (SPO). Agar standar akreditasi dapat dipertahankan, maka manajemen rutin melakukan sosialisasi ulang tentang kebijakan, pedoman, panduan dan Standar dan Prosedur Operasional (SPO), serta mengadakan *In House Training (IHT)* atau workshop untuk seluruh karyawan. Kepemimpinan dan motivasi karyawan yang baik dinilai menjadi pendukung dalam tercapainya akreditasi yang paripurna di rumah sakit X pekalongan. Pandemi Covid-19 menjadi kendala dalam pengisian instrumen akreditasi, karena seluruh karyawan rumah sakit terfokus dalam menekan laju penyebaran virus Covid-19.

Kepemimpinan

Direktur terlibat langsung dalam kegiatan akreditasi, yaitu sebagai ketua akreditasi. Direktur mampu menjalankan tugasnya sebagai ketua akreditasi sesuai dengan tupoksi yang ada, seperti membuat rencana kerja, melakukan koordinasi antar tim akreditasi, dan mengevaluasi kinerja akreditasi, seperti yang dinyatakan sebagai berikut :

“Kita berjalan sesuai dengan tupoksi yang sudah ditentukan. Antara lain adalah merencanakan kegiatan, koordinasi, sosialisasi, evaluasi dan menyiapkan segala sesuatu yang memang dibutuhkan dalam akreditasi, dan ini tentu saja berkaitan dengan mutu, kalau ada permasalahan saya akan menengahi dan bersama mencari solusi” (IU 19)

Hal ini juga didukung oleh informan utama yang lain, direktur dinilai telah menjalankan tupoksinya dengan baik, seperti yang dinyatakan sebagai berikut :

“Direktur menjalankan tupoksinya dengan baik sebagai direktur maupun ketua tim akreditasi. Direktur mengerti tentang alur, sehingga dapat menengahi masalah yang ada dan memberikan solusi” (IU 1, 2, 3, 7, 8, 10, 11, 12)

Pernyataan tersebut sesuai dengan aturan yang telah ditentukan oleh rumah sakit mengenai pembentukan tim akreditasi SNARS rumah sakit serta tupoksi ketua tim akreditasi, seperti yang tertera dalam tabel tabel 2 berikut :

Tabel 2. Tugas Ketua Akreditasi SNARS Rumah Sakit X Pekalongan

No.	Tugas
1	Membuat rencana kerja dalam rangka persiapan untuk akreditasi
2	Berkoordinasi antar kelompok kerja dan ketua tim akreditasi
3	Menyiapkan segala sesuatu kebutuhan tim sehingga tim dapat bekerja secara efektif dan efisien
4	Mensosialisasikan pada setiap kesempatan tentang pentingnya akreditasi
5	Mengedukasi pada seluruh elemen rumah sakit tentang SPO dan aturan main serta regulasi di rumah sakit
6	Melakukan kajian mandiri / <i>self assesment</i> pada kegiatan pelayanan yang dinilai
7	Mempelajari dan memahami setiap standar dari setiap parameter sistem skoring dan data yang ada untuk setiap parameter
8	Selalu melakukan evaluasi antar kelompok kerja secara pro aktif
9	Menyukseskan jalannya pelaksanaan akreditasi

Hal ini menunjukkan fungsi direktur sebagai pemimpin akreditasi sudah sesuai, yaitu membantu tim akreditasi untuk bisa mencapai target yang telah ditentukan. Tugas dari seorang pemimpin adalah melakukan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan¹³.

Direktur dinilai memiliki sifat tegas, pintar, bijaksana, dapat menengahi sebuah masalah serta memberikan solusi, mendengarkan dan menampung masukan dari staffnya, seperti yang dijelaskan oleh informan utama sebagai berikut :

“Direktur merupakan orang yang tegas, bijak, mau mendengarkan pendapat, sering memancing karyawan untuk berpendapat, selalu memberikan solusi, dan dapat dijadikan contoh sehingga disegani oleh bawahannya” (IU 1, 2, 4, 5, 7, 11)

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan tipe kepemimpinan direktur adalah transformasional, hal ini dibuktikan dengan sifat direktur yang inspiratif, kharismatik, dan memacu karyawan untuk berpendapat agar memiliki sudut pandang yang baru. Walter dalam wicaksono (2010)¹⁴ menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja karyawan.

Terdapat wadah bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, aspirasi, ataupun keluhan terkait pelayanan di unitnya serta kebijakan rumah sakit yang berhubungan dengan akreditasi yaitu forum doa pagi, di forum tersebut koordinator unit yang juga merangkap sebagai tim akreditasi berkumpul bersama direksi termasuk direktur untuk menyampaikan segala keluhan atau masukan tentang masalah yang utamanya berhubungan dengan pelayanan dan akreditasi, dan diakhir forum selalu ada kesimpulan dan tindaklanjut dari keluhan yang disampaikan. Sebagai seorang pemimpin, membangun keterampilan mendengarkan aktif sangat penting untuk memecahkan masalah, membangun kepercayaan, serta memenangkan hati dan pikiran karyawan¹⁵. Pemimpin yang memiliki keterampilan mendengarkan mampu membuat karyawan mencapai potensi maksimal dalam dirinya¹³, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan didalam organisasi¹⁶. Komunikasi dan koordinasi yang terjalin antara direktur dan bawahannya dinilai baik, seperti yang dijelaskan oleh informan triangulasi sebagai berikut :

“Direktur dapat memimpin karyawan dengan baik, dari segi kepemimpinan dan komunikasinya baik” (IT 2, 3)

“Direktur merupakan pendengar yang baik, menerima keluhan atau kesulitan yang dikeluhkan oleh tim akreditasi” (IT 4)

Kemampuan komunikasi yang baik akan mempengaruhi koordinasi antar pimpinan dengan bawahannya, hal ini sangat penting dalam mendukung kinerja karyawan, Dato (2019)¹⁷ dalam penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi organisasi yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Didalam kepemimpinan, komunikasi merupakan hal yang penting, karena kemampuan komunikasi yang efektif dapat membangun komitmen terhadap visi organisasi¹⁵.

Motivasi

Terdapat berbagai macam motivasi karyawan dalam bekerja, tetapi mayoritas menyatakan bahwa motivasi bekerja di rumah sakit adalah beribadah, hal ini tidak lepas dari tempat karyawan bekerja yang merupakan rumah sakit berbasis agama, kemudian kebanggaan akan menjadi bagian dari organisasi juga menjadi motivasi dari sebagian karyawan, seperti yang dijelaskan oleh informan utama sebagai berikut :

“Lillah mungkin ya, bekerja sebagai bentuk ibadah kepada allah, sehingga yang dikejar adalah amal dan keberkahan” (IU 1, 2, 3, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15)

Hal ini cukup baik bagi organisasi, karena dengan dasar yang sama, visi dan misi organisasi dapat berjalan lurus didukung juga oleh karyawan¹⁸.

Untuk menambah motivasi kerja karyawan, manajemen memberikan berbagai macam reward yang sifatnya tetap dan tidak tetap. Reward tetap yang diberikan rutin seperti SHU dan THR yang diberikan rutin tiap tahun bagi seluruh karyawan, dan THR / Tunjangan Hari Raya. Kemudian reward tidak tetap atau yang diberikan hanya dalam kondisi atau pencapaian tertentu seperti saat akreditasi lulus paripurna, atau karyawan

sudah mencapai waktu masa bakti tertentu, maka rumah sakit akan memberikan reward berbentuk materi dan non materi seperti uang, rekreasi, hingga beasiswa untuk melanjutkan jenjang pendidikan sesuai dengan bidangnya, seperti yang dinyatakan sebagai berikut :

“Selama ini akreditasi kita dapat reward berupa materi dan juga non materi yang berupa piknik / rekreasi karyawan...” (IU 3, 4, 11, 13, 14)

Dengan adanya penghargaan yang baik diharapkan karyawan mampu meningkatkan kinerja serta lebih memiliki keinginan yang tinggi untuk unggul dalam melakukan pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk berkompetisi sehingga tercapai keseimbangan antara tujuan pribadi dan organisasi, karena dilain sisi, penghargaan yang baik pun juga bisa menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan tersebut untuk mencapai kinerja yang baik kedepannya¹⁹.

Karyawan merasa bertanggung jawab atas segala bentuk pencapaian ataupun kegagalan yang didapatkan rumah sakit. Rasa kebersamaan yang tumbuh diantara karyawan memunculkan rasa tanggung jawab akan ikut serta memiliki organisasi, apabila organisasi terpuruk maka karyawan juga merasakan kontribusi yang selama ini dilakukan berkurang, seperti yang dinyatakan sebagai berikut :

“Bagaimanapun rasanya kita selalu terkait dengan rumah sakit ya, contohnya saja tentang akreditasi, usaha kita yang jatuh bangun di rumah sakit dari pagi sampai malam dan akhirnya mendapatkan hasil yang paripurna...” (IU 4, 14)

Semakin tinggi tanggung jawab seseorang pada pekerjaannya maka motivasi karyawan dalam bekerja akan semakin tinggi pula²⁰. Didalam akreditasi rumah sakit, seluruh pokja memiliki tanggung jawabnya masing-masing dalam mengisi elemen penilaian. Apabila terdapat salah satu pokja yang nilainya dibawah standar, maka dapat dipastikan capaian akreditasinya tidak akan paripurna⁹.

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja maupun kesempatan untuk maju, dapat menjadi motivasi yang kuat untuk bekerja lebih giat²¹. Setiap karyawan di rumah sakit X pekalongan ditarget untuk mendapatkan jam pelatihan minimal 40 jam selama satu tahun, seperti yang dinyatakan sebagai berikut :

“...Kegiatan - kegiatannya entah itu inhouse training, pelatihan external dilakukan untuk memenuhi jam pelatihan sesuai dengan standar akreditasi” (IU 4, 9, 10)

Hal ini sangat baik, dan sudah sesuai dengan standar akreditasi, pelatihan dapat meningkatkan keahlian yang dibutuhkan dan membantu dalam pengembangan karyawan serta pertumbuhan organisasi secara keseluruhan²². Pelatihan rutin karyawan dapat mengembangkan organisasi untuk mencapai efektivitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, dan hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik²². Penghargaan yang terdiri dari perhatian, kesempatan belajar, pekerjaan yang menantang, dan jenjang karir memberikan kontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan²³.

Efektivitas Rumah Sakit

Cara rumah sakit mempertahankan hasil akreditasinya adalah dengan menanamkan rasa tanggung jawab terhadap akreditasi kepada seluruh karyawan sehingga bertahan atau tidaknya status akreditasi tidak hanya menjadi tanggung jawab tim akreditasi, tetapi seluruh karyawan rumah sakit, setiap karyawan memiliki porsi nya masing-masing dalam ikut menyukseskan kegiatan akreditasi, seperti yang dinyatakan sebagai berikut :

“...kami tekankan kepada semua karyawan bahwa pekerjaan akreditasi bukan hanya pekerjaan tim akreditasi, tetapi karyawan juga ikut terlibat dan alhamdulillah bisa saling bantu sesuai dengan kemampuan masing - masing” (IU1, 10, 11, 18)

Hal ini selaras dengan yang disampaikan oleh Mukhlisin (2020)²⁴ didalam penelitiannya disebutkan bahwa menanamkan komitmen dengan memberikan rasa tanggung

jawab kepada karyawan berpengaruh signifikan terhadap efektifitas kerja.

Selain itu untuk mencapai hasil akreditasi paripurna, rumah sakit menerapkan langkah-langkah strategis terkait pemenuhan saran dari penyurvei, yaitu dengan melakukan rapat antara tim akreditasi dengan manajemen dan direksi membahas Perencanaan Perbaikan Strategis (PPS) dari penyurvei terkait perubahan kebijakan, Standar dan Prosedur Operasional (SPO), serta sarana dan prasarana yang ditemukan saat survei akreditasi serta merencanakan Rencana Tindak Lanjut (RTL) dari Perencanaan Perbaikan Strategis (PPS) tersebut, dibuat timeline dan prioritas penyelesaiannya, seperti yang dinyatakan sebagai berikut :

“Setelah survei, kita biasanya mengadakan rapat membahas PPS, jadi pokja bersama manajemen membahas perbaikan apa yang diperlukan, hingga membuat timeline dan prioritas penyelesaian masalahnya” (IU 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13)

Apa yang dilakukan oleh direksi dan manajemen, didukung juga oleh informan triangulasi yaitu Pembimbing Akreditasi, program yang dijalankan sudah cukup baik, hanya saja apabila ingin mendapatkan hasil yang maksimal, harus dilakukan secara konsisten, seperti yang diungkapkan sebagai berikut :

“...setelah survei selesai manajemen segera menetapkan pertemuan dengan tim akreditasi untuk membahas Perencanaan Perbaikan Strategis (PPS) dan Rencana Tindak Lanjutnya, dibahas juga tentang deadline penyelesaiannya, dan apabila sampai deadline belum juga selesai, manajemen akan melakukan follow up kembali terkait pencapaian Perencanaan Perbaikan Strategis (PPS). Apabila hal ini bisa dilakukan secara konsisten, dan manajemen dapat memenuhi seluruh kebutuhan tim akreditasi, maka insyaallah kendala lain bisa dengan mudah dihadapi.” (IT 2)

Tetapi dalam pelaksanaannya, pertemuan ini hanya rutin diadakan di awal atau saat selesai survei akreditasi, dan diakhir

atau saat mendekati survei verifikasi, seperti yang dijelaskan oleh informan triangulasi lain sebagai berikut :

“...saya melihatnya masih kurang pas, karena baru digenjot saat mendekati hari H saja, padahal kita bisa melihat bahwa banyak hal yang tidak bisa dikebut semalam, kalau seperti itu ya hasilnya ngarang semua” (IT 1)

“...baru mulai panas ketika mendekati hari H, jadi kadang persiapannya terburu – buru” (IT 3)

Survei akreditasi rumah sakit diadakan rutin setiap 3 tahun sekali, tetapi untuk menjaga mutu rumah sakit agar terus terjaga tiap tahunnya KARS mengadakan survei verifikasi akreditasi kepada seluruh rumah sakit yang telah terakreditasi, hal ini dilakukan agar rumah sakit selalu menjaga kualitas dan mutu pelayanannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Rumah sakit diharuskan konsisten dalam menjaga mutu rumah sakit dengan cara melakukan monitoring dan evaluasi rutin, tetapi dalam pelaksanaannya rumah sakit X pekalongan masih belum melakukan monitoring dan evaluasi rutin, kendala yang dirasakan adalah karena pandemi Covid-19. Dalam keadaan pandemi, manajemen mengalami kendala dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi akreditasi, hal ini disebabkan oleh banyaknya peraturan dan alur yang harus diperhatikan seiring dengan terus meningkatnya kasus Covid-19 sehingga fokus dari akreditasi teralihkan, seperti yang dijelaskan sebagai berikut :

“Ya itu memang agak susah juga PPS ya, apalagi musim Covid-19 seperti ini agak keteteran juga, karena kita fokusnya ke Covid-19 ya” (IU 15, 18)

Rumah sakit diharuskan konsisten dalam menjaga mutu rumah sakit dengan cara melakukan monitoring dan evaluasi rutin, tetapi dalam pelaksanaannya rumah sakit masih belum melakukan monitoring dan evaluasi rutin, kegiatan melengkapi instrumen penilaian intensif dilakukan pada saat selesai

survei dan mendekati survei verifikasi selanjutnya.

Dalam memenuhi Perencanaan Perbaikan Strategis (PPS) dan Rencana Tindak Lanjut (RTL), selain perubahan kebijakan dan Standar dan Prosedur Operasional (SPO), terdapat juga perubahan atau penambahan alat kesehatan maupun tata letak ruang yang dapat menghabiskan cukup banyak dana, dalam hal ini manajemen dan direksi tidak dapat mengambil keputusan sendiri, karena harus ada persetujuan juga dari pemilik rumah sakit, dalam menjalin hubungan yang baik dengan Pemilik, manajemen rutin melakukan pertemuan dengan pemilik setiap bulannya. Didalam pertemuan tersebut akan dilaporkan kemajuan, capaian dan kendala yang ada di rumah sakit. Pemilik juga memberikan dukungan moral kepada rumah sakit dengan cara turut ikut serta dalam rangkaian acara survei akreditasi, memberikan masukan-masukan yang bermanfaat saat rapat dan juga menyetujui Rencana Anggaran Biaya yang diajukan yang berkenaan dengan akreditasi, seperti yang disampaikan sebagai berikut :

“Pemilik mensupport rancangan Rencana Anggaran Biaya yang berhubungan dengan akreditasi, serta memberikan masukan – masukan yang bermanfaat” (IU 17, 19)

KESIMPULAN

Tipe kepemimpinan direktur adalah transformasional. Direktur terlibat langsung dan aktif dalam kegiatan akreditasi rumah sakit sebagai ketua akreditasi rumah sakit, serta menjalankan dengan baik tupoksi yang diberikan. Untuk menambah motivasi kerja karyawan, manajemen memberikan berbagai macam reward materi maupun non materi, termasuk dalam kegiatan akreditasi. Kemudian secara rutin dilakukan pengembangan kemampuan karyawan dalam bentuk pelatihan, hal ini dilaksanakan sesuai dengan standar akreditasi, yaitu minimal 20 jam dalam satu tahun. Rasa kebersamaan yang tumbuh diantara karyawan memunculkan rasa tanggung jawab akan ikut serta memiliki organisasi.

Cara rumah sakit mempertahankan hasil akreditasinya adalah dengan

menanamkan rasa tanggung jawab terhadap akreditasi kepada seluruh karyawan. Direksi dan manajemen melakukan rapat dengan tim akreditasi membahas Perencanaan Perbaikan Strategis (PPS) dari penyurvei dan membuat Rencana Tindak Lanjut (RTL). Tetapi dalam pelaksanaannya masih belum sesuai dengan yang seharusnya, kegiatan melengkapi instrumen penilaian hanya intensif dilakukan pada saat selesai survey dan mendekati survei verifikasi selanjutnya, terlebih pada saat pandemi Covid-19 seluruh karyawan rumah sakit terfokus dalam menekan laju penyebaran virus Covid-19. Pemilik rumah sakit memberikan dukungan moral kepada rumah sakit dengan cara turut ikut serta dalam rangkaian acara survei akreditasi, memberikan masukan-masukan yang bermanfaat saat rapat dan juga menyetujui Rencana Anggaran Biaya yang diajukan yang berkenaan dengan akreditasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada responden Rumah Sakit X Pekalongan yang telah meluangkan waktu untuk terlibat didalam penelitian, semoga amal baik responden mendapatkan balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

DAFTAR PUSTAKA

1. Reisi N, Raeissi P, Sokhanvar M, Kakemam E. The impact of accreditation on nurses' perceptions of quality of care in Iran and its barriers and facilitators. *Int J Health Plann Manage.* 2019;34(1):e230–40.
2. Sutoto S, Utarini A. Mendorong riset dan berbagi pengalaman untuk peningkatan mutu dan keselamatan pasien di rumah sakit. *J Hosp Accred.* 2019;1(1):1–2.
3. Shaw C, Groene O, Mora N, Sunol R. Accreditation and ISO certification: Do they explain differences in quality management in European hospitals? *Int J Qual Heal Care.* 2010;22(6):445–51.
4. Melo S. The impact of accreditation on healthcare quality improvement: a qualitative case study. *J Health Organ Manag.* 2016;1–24.
5. Komisi Akreditasi Rumah Sakit. Rumah Sakit Terkreditasi [Internet]. 2019 [cited 2019 Nov 9]. Available from: http://akreditasi.kars.or.id/application/report/report_accredited.php
6. Sembodo T, Hadi C, Purnomo W. Service quality model with cultural perspective in effect opatient satisfaction in hospitals with different accreditation status. *Medico-Legal Updat.* 2019;19(1):204–9.
7. Nicklin W. The Value and Impact of Health Care Accreditation: A Literature Review *Driving Quality Health Services* Wendy Nicklin President & Chief Executive Officer *The Value and Impact of Health Care Accreditation: A Literature Review.* 2013;(October). Available from: <https://aventa.org/pdfs/valueimpactaccreditation.pdf>
8. Yildiz A, Kaya S. Perceptions of nurses on the impact of accreditation on quality of care: A survey in a hospital in Turkey. *Clin Gov.* 2014;
9. Sutoto. Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit. 2nd ed. Garna H, editor. Jakarta: Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS); 2017. 454 p.
10. Septyaningsih I, others. Pengaruh Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Dari Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Di Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Gunungpati. UNNES; 2019.
11. Hadian D, Suharyani Y. Pengaruh Motivasi, Komunikasi, Dan Kompetensi Dari Efektivitas Kinerja Aparatur Serta Dampaknya Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Koordinasi Promosi Dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Jawa Barat. *J Ekon Bisnis Entrep.* 2014;8(1):41338.
12. Gibson J, Ivancevich M, Donnelly J. *Organizations.* Bandung: Binarupa Aksara; 2005.
13. Gede IK, Piartini PS. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja. *E-Jurnal Ekon dan Bisnis Univ Udayana.* 2018;4:1107–34.
14. Wicaksono GA, Muhdiyanto. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional

- Terhadap Kinerja Yang di Moderasi Kecerdasan Emosional (Studi Empiris di Kantor DPRD Kota dan Kabupaten Magelang). *J Fak Ekon*. 2010;9(3):34–58.
15. Wulan Sari A. Pentingnya Ketrampilan Mendengar dalam Menciptakan Komunikasi yang Efektif. *J EduTech* [Internet]. 2016;2(1):1–10. Available from: <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/edutech/article/view/572>
 16. Djuwita TM. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja Pegawai. *Manajerial J Manaj dan Sist Inf*. 2011;10(2):15–21.
 17. Dami Dato RR, Laga LL, Wutun M. Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Deskriptif Kualitatif Pada Supermarket Dutalia Oesapa Kota Kupang). *E-Journal Undana Univ Nusa Cendana Kupang*. 2019;1410–7.
 18. Alwi S. Penguasaan Terhadap Visi, Misi, dan Nilai Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Individu. *SINERGI*. 2006;8(2):99–112.
 19. Pradnyani GAAI, Rahmawati PI, Suci NM. Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada CV Ayudya Tabanan Bali. *Prospek J Manaj dan Bisnis*. 2020;2(1):21.
 20. Rahsel Y. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjajaran Bandung. *J Manaj Magister* [Internet]. 2016;02(01):213. Available from: <https://jurnal.darmajaya.ac.id/index.php/jmmd/article/view/902/596>
 21. Theodora O. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang. *Agora* [Internet]. 2015;3(2)(2):187–94. Available from: <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/3615/3283>
 22. Priyatama AN, Karyanta NA, others. Efektivitas Pelatihan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *Wacana*. 2009;1(1).
 23. Prabu AS, Wijayanti DT. Pengaruh Penghargaan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Divisi Penjualan PT. United Motors Center Suzuki Ahmad Yani, Surabaya). *J Ekon Bisnis dan Kewirausahaan*. 2016;5(2):104.
 24. Mukhlisin, Utari W, Mardi W N. Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen Organisasi, Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Dinas Perumahan, Kawasanpermukiman Dan Ciptakarya Kabupaten Bojonegoro. *J Mitra Manaj* [Internet]. 2020;4(11):1651–63. Available from: <http://ejournalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/125/69>