**JURNAL ILMIAH**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MELAYANI, BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI TERHADAP ETOS KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERAWAT YANG DIMODERASI KEBIJAKAN REMUNERASI RUMAH SAKIT VERTIKAL DI BANDUNG RAYA**

**Oleh:**

**ROUFISMA ABDI PRATAMA**

**NPM: 168020140**



**PROGRAM DOKTORAL**

**MANAGEMEN ADMINISTRASI RUMAH SAKIT**

**FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN MELAYANI, BUDAYA ORGANISASI, KOMPETENSI TERHADAP ETOS KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERAWAT YANG DIMODERASI KEBIJAKAN REMUNERASI RUMAH SAKIT VERTIKAL DI BANDUNG RAYA**

*THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND COMPETENCE ON WORK ETHIC AND ITS IMPLICATIONS ON THE PERFORMANCE OF NURSES MODERATED BY THE REMUNERATION POLICY OF VERTICAL HOSPITALS IN THE GREATER BANDUNG AREA*

**Roufisma Abdi Pratama**

Program Doktor Ilmu Manajemen, Manajemen Administrasi Rumah Sakit,

Fakultas Pasca Sarjana Universitas Pasundan, Bandung

JL. Sumatera No. 41

roufismaap@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian dilator belakangi dengan masalah kinerja dan komitmen pegawai yang masih belum tinggi, komitmen pegawai terbatas, budaya organisasi dan kepemimpinan belum sesuai harapan, dan kompetensi terbatas. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Perawat terhadap Etos Kerja, serta implikasinya terhadap Kinerja Perawat, dengan Kebijakan Remunerasi sebagai variabel moderasi. Penelitian dilaksanakan pada rumah sakit vertikal di wilayah Bandung Raya, menggunakan metode analisis jalur *(path analysis)* dengan melibatkan 298 perawat sebagai responden menggunakan Microsoft Excel dan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Perawat masing-masing berpengaruh secara langsung terhadap Etos Kerja dengan kontribusi sebesar 25,9%, 11,8%, dan 8,6%. Secara kumulatif, ketiga variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 70,6% terhadap Etos Kerja, sementara sisanya sebesar 29,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Etos Kerja, yang diukur melalui enam dimensi, terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Perawat sebesar 71,4%. Kinerja Perawat yang mencakup dimensi pengkajian, implementasi, evaluasi, dan dokumentasi, secara umum berada pada kategori "Cukup Baik Menuju Baik". Selain itu, Kebijakan Remunerasi yang tepat dapat memperkuat pengaruh tersebut.

**Kata Kunci:** kepemimpinan melayani, budaya organisasi, kompetensi perawat, etos kerja, kinerja perawat, kebijakan remunerasi.

***ABSTRACT***

*The research was motivated by issues related to employee performance and commitment, which remain low, limited employee commitment, organizational culture and leadership that do not meet expectations, and limited competencies. The purpose of this study was to analyze the influence of Servant Leadership, Organizational Culture, and Nurse Competence on Work Ethic, as well as its implications for Nurse Performance, with Remuneration Policy as a moderating variable. The study was conducted at a vertical hospital in the Bandung Raya region, using path analysis with 298 nurses as respondents, employing Microsoft Excel and SPSS. The results showed that Servant Leadership, Organizational Culture, and Nurse Competency each directly influence Work Ethic, contributing 25.9%, 11.8%, and 8.6%, respectively. Cumulatively, these three variables contribute 70.6% to Work Ethic, while the remaining 29.4% is influenced by variables outside the scope of this study. Work Ethic, measured through six dimensions, was found to have a significant influence on Nurse Performance at 71.4%. Nurse Performance, which includes the dimensions of assessment, implementation, evaluation, and documentation, is generally categorized as “Fairly Good to Good.” Additionally, appropriate Remuneration Policies can strengthen this influence.*

***Keywords:*** *servant leadership, organizational culture, nursing competencies, work ethic, nurse performance, remuneration policies.*

**PENDAHULUAN**

Rumah sakit didirikan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Untuk mencapai pelayanan yang optimal, dibutuhkan organisasi yang kuat dan sumber daya manusia yang berkualitas, karena manusia merupakan elemen utama dalam keberhasilan organisasi (Simanjuntak, 2011). Sumber daya manusia juga menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Seiring peningkatan ekonomi dan kesadaran masyarakat akan kesehatan, kebutuhan terhadap layanan rumah sakit yang bermutu semakin tinggi. Industri rumah sakit di Indonesia pun berkembang pesat, didorong oleh berbagai regulasi dan meningkatnya investasi swasta (Loekito, 2014). Meski demikian, kondisi geografis Indonesia yang luas dan tidak merata menimbulkan tantangan dalam pemerataan akses layanan kesehatan. UU No. 36 Tahun 2009 menegaskan bahwa setiap orang berhak memperoleh pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, dan terjangkau.

Kementerian Kesehatan mengelola Rumah Sakit UPT Vertikal sebagai fasilitas rujukan tersier dan pusat pendidikan serta penelitian. Diharapkan RS ini menjadi center of excellence dan contoh pengelolaan rumah sakit yang ideal (Kemenkes RI, 2019). Tercatat ada 34 RS UPT Vertikal yang tersebar di Indonesia, termasuk di wilayah Bandung Raya. Namun, data menunjukkan bahwa kinerja pelayanan RS belum konsisten mencapai target. Misalnya, pada tahun 2019 seluruh RS belum memenuhi target, berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya (Kemenkes RI, 2019).

Kinerja perawat menjadi salah satu faktor utama dalam layanan rumah sakit. Studi pendahuluan terhadap perawat RS UPT Vertikal Bandung Raya menunjukkan bahwa mereka merasa telah bekerja maksimal sesuai standar kinerja keperawatan (Permenkes, 2010).

Etos kerja menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja perawat, sebagaimana dibuktikan dalam berbagai penelitian (Simanjuntak, 2011; Anaroga, 2014; Al-Zefeiti & Mohamad, 2017). Perawat di RS UPT Vertikal Bandung Raya menunjukkan etos kerja yang baik, namun budaya organisasi belum sepenuhnya mendukung, seperti lemahnya evaluasi dan ketegasan aturan (Hsi-Chi et al., 2012). Selain itu, gaya kepemimpinan juga memengaruhi kinerja dan etos kerja, khususnya kepemimpinan melayani yang terbukti berdampak positif (Rondonuwu & Ranny, 2019; Hestu & Prihatsanti, 2018).

Berdasarkan pra-survei, ditemukan bahwa kinerja dan komitmen perawat masih perlu ditingkatkan. Budaya organisasi, kepemimpinan, dan keterbatasan kompensasi menjadi tantangan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan melayani, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap etos kerja serta implikasinya terhadap kinerja perawat, dengan mempertimbangkan moderasi kebijakan remunerasi di RS Vertikal Bandung Raya.

**KAJIAN PUSTAKA**

**Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses strategis dalam mengelola tenaga kerja untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut para ahli seperti Dessler (2019), Noe (2020), dan Hasibuan (2020), MSDM mencakup aktivitas seperti perekrutan, pelatihan, penilaian, kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja dan keselamatan. Fungsi utamanya mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, hingga pemeliharaan dan pemberhentian karyawan secara efektif dan efisien.

**Kepemimpinan Melayani**

Kepemimpinan melayani adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi. Konsep ini diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1970), yang menekankan bahwa pemimpin ideal adalah pelayan terlebih dahulu. Northouse (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan ini menekankan pengembangan karyawan untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi, bukan soal kekuasaan atau popularitas.

**Budaya Organisasi**

Menurut Schein (2017) dan Robbins & Judge (2022), budaya organisasi membantu organisasi beradaptasi dan menjaga stabilitas internal.

Fungsi budaya organisasi mencakup penetapan batas perilaku, pemberian identitas, penguatan komitmen, serta pengarah perilaku karyawan. Di lingkungan rumah sakit, budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kualitas layanan dan kerja sama tim.

**Kompetensi**

Menurut Spencer & Spencer (dalam Rivai, 2019), kompetensi mencakup motivasi, sifat, konsep diri, serta kemampuan teknis dan pengetahuan. Kompetensi dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman kerja, serta berperan penting dalam menunjang keberhasilan organisasi.

**Etos Kerja dan Remunerasi**

Etos kerja adalah sikap dan keyakinan terhadap kerja yang mencerminkan komitmen, kedisiplinan, dan semangat dalam bekerja. Sikap positif seperti rajin, jujur, dan bertanggung jawab merupakan dasar dari etos kerja yang tinggi (Hasibuan, 2017; Simamora, 2012).

Remunerasi adalah bentuk penghargaan atas kinerja, berupa gaji atau tunjangan yang adil dan layak. Remunerasi ideal mempertimbangkan kompetensi, jabatan, dan kinerja pegawai, seperti dalam sistem *“pay for performance.”*

**Kinerja**

Kinerja adalah hasil nyata dari pelaksanaan tugas yang bisa diukur secara objektif, baik di tingkat individu, unit, maupun organisasi. Kinerja mencerminkan efektivitas dan efisiensi tenaga kerja dalam mencapai target yang telah ditentukan.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kausal antara kepemimpinan melayani, budaya organisasi, kompetensi, etos kerja, dan remunerasi terhadap kinerja pegawai di rumah sakit pemerintah wilayah Bandung Raya.

## Tahapan Penelitian

Adapun tahapan penelitian secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi fenomena dan permasalahan terkait kinerja pegawai di rumah sakit pemerintah wilayah Bandung Raya.
2. Menentukan dan merumuskan variabel penelitian, yaitu kepemimpinan melayani, budaya organisasi, kompetensi, etos kerja, remunerasi, dan kinerja.
3. Menyusun kerangka teori dan hipotesis berdasarkan literatur dan hasil penelitian terdahulu.
4. Menentukan jenis penelitian explanatory survey dengan pendekatan kuantitatif.
5. Menyusun instrumen penelitian berupa kuesioner yang dikembangkan dari indikator setiap variabel.
6. Melakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen pada sampel uji coba.
7. Melakukan pengumpulan data pada tiga rumah sakit pemerintah di Bandung Raya.
8. Melakukan pengolahan dan analisis data menggunakan perangkat lunak statistik.
9. Menyimpulkan hasil penelitian dan memberikan saran berdasarkan temuan yang diperoleh.

**Teknik Analisis Data**

Analisis data yang dipergunakan terdiri dari: analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis data deskriptif digunakan untuk menjawab permasalahan penelitian yang memerlukan deskripsi atau gambaran secara faktual dan akurat mengenai data yang ditelilti. Sedangkan analisis verifikatif dilakukan dengan menganalisis data dengan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis jalur *(path analysis)* dengan bantuan *software* SPSS atau SmartPLS.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Rumah Sakit UPT Vertikal Kota Bandung**

RSUP Dr. Hasan Sadikin (RSHS) adalah rumah sakit vertikal kelas A di Kota Bandung yang didirikan pada tahun 1920 dan resmi menjadi rumah sakit pusat pada tahun 1967. Dengan status sebagai UPT Kementerian Kesehatan, RSHS menjadi pusat rujukan nasional, rumah sakit pendidikan, serta pusat layanan unggulan seperti kardiovaskular, kanker, dan transplantasi organ. Rumah sakit ini mengusung visi menjadi rumah sakit pendidikan kelas dunia dengan layanan unggulan pada 2025.

RS Khusus Mata Cicendo (RSMC) merupakan rumah sakit mata tertua di Indonesia yang berdiri sejak 1909. Terletak di Bandung, RSMC berperan sebagai pusat rujukan nasional di bidang oftalmologi, pusat pelatihan dokter spesialis mata, serta lembaga riset kesehatan mata. Layanan unggulannya meliputi operasi katarak, penanganan glaukoma, retina, pediatri oftalmologi, serta rehabilitasi penglihatan dengan dukungan teknologi canggih dan fasilitas modern.

#### Tanggapan Kepemimpinan Melayani

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Melayani (X1) terdiri dari 5 dimensi dengan total 15 pernyataan. Nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,09 dengan standar deviasi 0,34, berada pada kategori Cukup Baik Menuju Baik. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah *visi* (3,28), sementara nilai terendah terdapat pada *kerendahan hati* (2,94). Indikator dengan skor terendah terdapat pada aspek pimpinan yang mendorong anggota mengambil inisiatif dan memahami kebutuhan emosional tim. Temuan ini mencerminkan perlunya penguatan pada aspek pemberdayaan dan empati dalam kepemimpinan.

**Tabel 1.**

**Rekapitulasi Variabel Kepemimpinan Melayani (X1)**

| **Variabel** | **DM** | **Pernyataan**  | **Frekuensi**  | **Rata Rata** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Kepemimpinan melayani (X1)** | **Visi** | Pimpinan di tempat saya kerja mampu mengomunikasikan tujuan jangka panjang organisasi kepada tim. | 117 | 59 | 47 | 47 | 28 | **3.28** | 3.64 | Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja mampu menginspirasi anggota untuk bekerja sesuai dengan visi bersama. | 33 | 71 | 90 | 51 | 53 | 2.93 | Cukup Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja mampu mendorong pengembangan individu untuk mencapai tujuan pribadi yang sejalan dengan visi organisasi. | 56 | 68 | 112 | 23 | 39 | 3.27 | Cukup Baik |
| **Kasih Sayang** | Pimpinan di tempat saya kerja mampu menunjukkan empati terhadap masalah yang dihadapi anggota tim. | 94 | 54 | 58 | 63 | 29 | **3.12** | 3.41 | Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja memahami kebutuhan emosional dan profesional tim. | 31 | 22 | 86 | 108 | 51 | 2.58 | Tidak Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental anggota. | 83 | 86 | 43 | 32 | 54 | 3.38 | Cukup Baik |
| **Kepercayaan** | Pimpinan di tempat saya kerja mampu memberikan informasi yang transparan kepada anggota tim. | 74 | 9 | 71 | 56 | 88 | **3.02** | 2.75 | Cukup Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja konsisten dalam ucapan dan tindakan sehingga menciptakan rasa percaya. | 64 | 17 | 104 | 73 | 40 | 2.97 | Cukup Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja mampu memberikan tanggung jawab kepada anggota tim sesuai kemampuan mereka dan tidak mempraktikkan kontrol berlebihan. | 60 | 63 | 114 | 38 | 23 | 3.33 | Cukup Baik |
| **Pemberdayaan** | Pimpinan di tempat saya kerja mampu menyediakan pelatihan atau sumber daya untuk meningkatkan kompetensi anggota tim. | 76 | 96 | 77 | 33 | 16 | **3.08** | 3.61 | Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja mampu mendorong anggota untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan secara mandiri. | 1 | 46 | 88 | 151 | 12 | 2.57 | Tidak Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja mampu memberikan penghargaan atau pengakuan atas kontribusi anggota tim. | 32 | 47 | 163 | 18 | 38 | 3.06 | Cukup Baik |
| **Kerendahan Hati** | Pimpinan di tempat saya kerja selalu mengakui kesalahan dan menerima kritik dengan sikap terbuka. | 70 | 32 | 75 | 86 | 35 | **2.94** | 3.05 | Cukup Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja selalu memberikan penghargaan atas kontribusi tim tanpa mengambil pujian untuk dirinya sendiri. | 29 | 47 | 131 | 68 | 23 | 2.97 | Cukup Baik |
| Pimpinan di tempat saya kerja selalu mendengarkan pendapat anggota tim tanpa memandang jabatan atau status. | 35 | 44 | 80 | 105 | 34 | 2.80 | Cukup Baik |
| **Nilai Rata-Rata** | **3.09** |
| **Standar Deviasi** | **0.34** |
| **Rentang Rata-Rata** | **2,75 sampai dengan 3,43** |
| **Kategori** | **Cukup Baik Menuju Baik** |

Sumber : Hasil Pengolahan data menggunakan Microsoft Excel

**Tanggapan Budaya Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Budaya Organisasi (X2) terdiri dari 3 dimensi keyakinan, nilai, dan asumsi dengan total 15 pernyataan. Nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,29 dengan standar deviasi 0,39, termasuk dalam kategori Cukup Baik Menuju Baik. Dimensi *keyakinan* memiliki nilai tertinggi (3,48), sedangkan dimensi *nilai* terendah (3,17). Indikator terendah terdapat pada pernyataan mengenai kolaborasi antar divisi dan pentingnya pengembangan profesional dalam budaya keperawatan. Temuan ini menekankan perlunya penguatan nilai dan kolaborasi dalam budaya organisasi rumah sakit.

**Tabel 2.**

**Rekapitulasi Variabel Budaya Organisasi (X2)**

| **Variabel** | **DM** | **Pernyataan**  | **Frekuensi**  | **Rata Rata** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Budaya Organisasi (X2)** | **Keyakinan** | Saya selalu memberikan layanan yang berkualitas tinggi kepada pasien dengan dukungan yang tepat. | 100 | 48 | 104 | 32 | 14 | **3,48** | 3,63 | Baik |
| Kerja keras dan dedikasi saya selama ini diakui dan dihargai oleh manajemen dan rekan-rekan. | 108 | 53 | 68 | 35 | 34 | 3,56 | Baik |
| Saya diberikan kesempatan untuk pengembangan karir dan peluang promosi | 37 | 68 | 100 | 38 | 55 | 2,98 | Cukup Baik |
| Saya merasa bahwa pendapat dan masukan saya selalu didengarkan dan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. | 48 | 70 | 124 | 18 | 38 | 3,24 | Cukup Baik |
| Lingkungan di tempat saya bekerja aman dan mendukung kesejahteraan fisik dan mental | 93 | 115 | 79 | 11 | 0 | 3,97 | Baik |
| **Nilai** | Saya selalu menghargai dan menunjukkan kepedulian terhadap pengalaman dan perasaan pasien serta keluarga dalam setiap interaksi. | 94 | 43 | 80 | 51 | 30 | **3,17** | 3,40 | Baik |
| Saya selalu mendorong kolaborasi antara perawat, dokter, dan tenaga kesehatan lainnya untuk memberikan layanan terbaik. | 73 | 7 | 81 | 47 | 90 | 3,32 | Cukup Baik |
| Saya berkomitmen untuk menyediakan perawatan berkualitas tinggi dan terus menerus berupaya untuk meningkatkannya. | 73 | 7 | 81 | 47 | 90 | 2,90 | Cukup Baik |
| Saya selalu menekankan pentingnya pengembangan profesional dan pendidikan berkelanjutan sebagai bagian dari budaya keperawatan. | 75 | 83 | 58 | 26 | 56 | 2,75 | Cukup Baik |
| Saya menganggap kesehatan dan keselamatan tenaga keperawatan sebagai prioritas utama dalam lingkungan kerja. | 68 | 103 | 61 | 42 | 24 | 3,50 | Baik |
| **Asumsi**  | Saya merasa bahwa kolaborasi dan komunikasi antar divisi adalah kunci untuk perawatan pasien yang efektif. | 34 | 23 | 112 | 80 | 49 | **3,23** | 2,71 | Cukup Baik |
| Saya selalu merasa yakin bahwa ada ruang untuk perbaikan dalam proses dan praktik keperawatan. | 19 | 129 | 52 | 56 | 42 | 3,09 | Cukup Baik |
| Saya merasa bahwa keterlibatan pasien dalam perawatan mereka sendiri adalah penting untuk hasil yang positif. | 97 | 33 | 56 | 42 | 70 | 3,15 | Cukup Baik |
| Saya percaya bahwa tenaga keperawatan memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam praktik keperawatan dan teknologi. | 79 | 63 | 47 | 74 | 35 | 3,26 | Cukup Baik |
| Profesi saya dalam keperawatan memiliki peran penting dan dihargai dalam sistem kesehatan. | 128 | 76 | 60 | 21 | 13 | 3,96 | Baik |
| **Nilai Rata-Rata** | **3.29** |
| **Standar Deviasi** | **0.39** |
| **Rentang Rata-Rata** | **2,91 sampai dengan 3,68** |
| **Kategori** | **Cukup Baik Menuju Baik** |

 Sumber : Hasil Olah Data

**Tanggapan Kompetensi Perawat**

Variabel Kompetensi Perawat (X3) terdiri dari 3 dimensi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku individu dengan total 15 pernyataan. Nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,47 dan standar deviasi 0,33, masuk dalam kategori Cukup Baik Menuju Baik. Dimensi *keterampilan* memiliki nilai tertinggi (3,54), sedangkan *perilaku individu* terendah (3,39). Indikator terendah terdapat pada keinginan melanjutkan studi dan komunikasi dengan rekan kerja lintas unit, yang mencerminkan perlunya peningkatan motivasi belajar dan kolaborasi antar tim.

**Tabel 3.**

**Rekapitulasi Variabel Kompetensi Perawat (X3)**

| **Variabel** | **DM** | **Pernyataan**  | **Frekuensi**  | **Mean** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Kompetensi Perawat (X3)** | **Pengetahuan** | Saya memiliki penguasaan pengetahuan perawat terkait ilmu keperawatan | 164 | 26 | 39 | 48 | 21 | **3,51** | 3,89 | Baik |
| Pendidikan yang saya miliki relevan dengan bidang kerja yang saya jalani saat ini | 76 | 130 | 18 | 74 | 0 | 3,70 | Baik |
| Saya memiliki pengalaman yang cukup lama sebagai seorang perawat | 101 | 20 | 56 | 74 | 47 | 3,18 | Cukup Baik |
| Saya selalu mengikuti pelatihan yang diadakan oleh rumah sakit  | 102 | 67 | 107 | 12 | 10 | 3,80 | Baik |
| Saya memiliki keinginan untuk melanjutkan studi kejenjang yang lebih tinggi | 33 | 100 | 45 | 63 | 57 | 2,96 | Cukup Baik |
| **Keterampilan** | Saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan informasi | 71 | 102 | 44 | 59 | 22 | **3,54** | 3,47 | Baik |
| Saya sangat mampu untuk menjalani kerja sebagai seorang perawat | 91 | 116 | 79 | 12 | 0 | 3,96 | Baik |
| Saya selalu mampu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan  | 99 | 41 | 99 | 54 | 5 | 3,59 | Baik |
| Saya menguasai seluruh peralatan medis | 60 | 15 | 136 | 78 | 9 | 3,13 | Cukup Baik |
| **Perilaku Individu** | Saya mampu dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan rencana kerja | 38 | 92 | 64 | 95 | 9 | **3,39** | 3,18 | Cukup Baik |
| Saya selalu ramah dengan pasien maupun keluarga | 58 | 61 | 106 | 65 | 8 | 3,32 | Cukup Baik |
| Saya selalu ramah dengan rekan kerja maupun pimpinan  | 62 | 64 | 98 | 46 | 28 | 3,29 | Cukup Baik |
| Saya memiliki komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan unit kerja/fungsi lainnya | 81 | 35 | 50 | 97 | 35 | 3,10 | Cukup Baik |
| Saya memiliki komunikasi yang baik dengan pimpinan | 51 | 89 | 138 | 9 | 11 | 3,54 | Baik |
| Saya memiliki kemampuan untuk meningkatkan kompetensi diri | 142 | 51 | 52 | 50 | 3 | 3,94 | Baik |
| **Nilai Rata-Rata** | **3.47** |
| **Standar Deviasi** | **0.33** |
| **Rentang Rata-Rata** | **3,14 sampai dengan 3,80** |
| **Kategori** | **Cukup Baik Menuju Baik** |

Sumber : Hasil Pengolahan data menggunakan Microsoft Excel

**Tanggapan Etos Kerja**

Variabel Etos Kerja (Y1) terdiri dari 6 dimensi dan 18 pernyataan, dengan nilai rata-rata keseluruhan 3,30 dan standar deviasi 0,27, masuk dalam kategori Cukup Baik Menuju Baik. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah *sikap rasional* (3,49) dan terendah adalah *sikap inspirasi* (3,07). Indikator dengan nilai terendah mencakup kemampuan menjadi teladan dalam inovasi dan menjaga komunikasi terbuka dalam tim, yang menunjukkan perlunya peningkatan pada aspek kepemimpinan inspiratif dan kolaborasi.

**Tabel 4.**

**Rekapitulasi Variabel Etos Kerja (Y**1**)**

| **Variabel** | **DM** | **Pernyataan**  | **Frekuensi**  | **Mean** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Etos Kerja (Y)** | **Sikap taat/patuh** | Saya selalu mengikuti semua prosedur dan protokol keperawatan yang telah ditetapkan untuk memastikan keselamatan pasien. | 133 | 41 | 66 | 24 | 34 | **3.44** | 3.72 | Baik |
| Saya selalu mematuhi kode etik dan standar profesi keperawatan dalam setiap tindakan dan keputusan. | 54 | 119 | 20 | 75 | 30 | 3.31 | Cukup Baik |
| Saya selalu menghormati dan mengikuti kebijakan serta peraturan yang berlaku di tempat kerja. | 76 | 73 | 67 | 25 | 57 | 3.29 | Cukup Baik |
| **Sikap tanggung jawab** | Saya selalu bertanggung jawab atas semua tindakan keperawatan yang dilakukan, baik saat sukses maupun saat terdapat kesalahan. | 48 | 96 | 67 | 65 | 22 | **3.21** | 3.28 | Cukup Baik |
| Saya bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perawatan yang diberikan kepada pasien mencerminkan standar tinggi. | 62 | 65 | 93 | 48 | 30 | 3.27 | Cukup Baik |
| Saya selalu menunjukkan tanggung jawab untuk membantu kolega dan bekerja sama demi kesejahteraan tim dan pasien. | 79 | 37 | 46 | 101 | 35 | 3.08 | Cukup Baik |
| **Sikap kejujuran** | Saya selalu menyampaikan semua informasi yang relevan tentang kondisi pasien secara jujur kepada tim kesehatan dan pasien. | 54 | 89 | 134 | 9 | 12 | **3.37** | 3.55 | Baik |
| Saya selalu berkomunikasi dengan jelas dan jujur mengenai perawatan yang diberikan, termasuk risiko dan manfaatnya. | 100 | 33 | 80 | 26 | 59 | 3.30 | Cukup Baik |
| Saya selalu mencatat dan melaporkan semua data keperawatan secara akurat tanpa memanipulasi informasi. | 57 | 91 | 70 | 35 | 45 | 3.27 | Cukup Baik |
| **Sikap rasional** | Saya selalu menggunakan informasi dan data yang valid dalam pengambilan keputusan keperawatan. | 85 | 79 | 40 | 53 | 41 | **3.49** | 3.38 | Cukup Baik |
| Saya selalu melakukan analisis terhadap situasi pasien dengan objektivitas dan pertimbangan yang matang sebelum bertindak. | 45 | 131 | 89 | 25 | 8 | 3.60 | Baik |
| Saya selalu memberikan umpan balik yang rasional dan konstruktif kepada rekan kerja dengan tujuan perbaikan layanan. | 128 | 18 | 41 | 95 | 16 | 3.49 | Baik |
| **Sikap inspirasi** | Saya selalu mendorong diri sendiri dan rekan-rekan untuk mencapai tujuan dan standar yang lebih tinggi dalam perawatan. | 46 | 61 | 18 | 59 | 114 | **3.07** | 2.55 | Tidak Baik |
| Saya selalu menjadi teladan dalam mengimplementasikan inovasi yang bermanfaat bagi pasien dan tim. | 79 | 37 | 48 | 99 | 35 | 3.09 | Cukup Baik |
| Saya selalu menginspirasi pasien untuk terlibat aktif dalam proses perawatan mereka dengan memberikan dukungan dan edukasi yang tepat. | 118 | 44 | 48 | 66 | 22 | 3.57 | Baik |
| **Sikap kolaborasi** | Saya selalu bekerja sama secara efektif dengan seluruh anggota tim kesehatan untuk mencapai tujuan bersama dalam perawatan pasien. | 35 | 75 | 87 | 75 | 26 | **3.24** | 3.06 | Cukup Baik |
| Saya selalu menjaga saluran komunikasi yang jelas dan terbuka antara semua anggota tim untuk memfasilitasi kerjasama yang baik. | 34 | 90 | 77 | 67 | 30 | 3.10 | Cukup Baik |
| Saya bisa menangani perbedaan pendapat atau konflik dalam tim dengan pendekatan yang konstruktif untuk mencapai solusi terbaik. | 133 | 9 | 82 | 43 | 31 | 3.57 | Baik |
| **Nilai Rata-Rata** | **3.30** |
| **Standar Deviasi** | **0.27** |
| **Rentang Rata-Rata** | **3,03 sampai dengan 3,58** |
| **Kategori** | **Cukup Baik Menuju Baik** |

Sumber : Hasil Pengolahan data menggunakan Microsoft Excel

**Kebijakan Remunerasi**

Variabel Kebijakan Remunerasi (Y2) terdiri dari 4 dimensi dan 15 pernyataan, dengan nilai rata-rata keseluruhan 3,04 dan standar deviasi 0,31, masuk dalam kategori Cukup Baik Menuju Baik. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah fasilitas (3,22) dan terendah adalah pekerjaan (2,82). Indikator dengan nilai terendah mencakup peluang keterlibatan dalam pelayanan kesehatan dan bantuan biaya transportasi, yang menunjukkan perlunya peningkatan pada aspek pengembangan keahlian dan dukungan transportasi bagi perawat.

**Tabel 5.**

**Rekapitulasi Variabel Kebijakan Remunerasi (Y2)**

| **Variabel** | **DM** | **Pernyataan**  | **Frekuensi**  | **Mean** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Remunerasi (Y2)** | **Insentif** | Ditempat saya bekerja saat ini terdapat pembayaran tambahan berdasarkan pencapaian target kinerja tertentu. | 117 | 39 | 67 | 25 | 50 | **3.22** | 3.50 | Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat penghargaan finansial untuk perawat yang memiliki tingkat kehadiran tinggi dan tidak memiliki catatan absensi. | 48 | 117 | 25 | 75 | 33 | 3.24 | Cukup Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat pengakuan dan penghargaan berupa uang tunai atau barang untuk perawat yang menunjukkan pelayanan yang terbaik | 53 | 72 | 73 | 29 | 71 | 3.02 | Cukup Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat tambahan pembayaran untuk perawat yang bekerja pada shift malam atau di hari libur. | 34 | 96 | 70 | 70 | 28 | 3.13 | Cukup Baik |
| **Tunjangan** | Ditempat saya bekerja saat ini terdapat program asuransi kesehatan yang ditawarkan kepada perawat, mencakup pemeriksaan kesehatan dan pengobatan. | 43 | 63 | 96 | 53 | 43 | **2.95** | 3.03 | Cukup Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat bantuan biaya transportasi untuk perjalanan ke dan dari tempat kerja. | 49 | 35 | 53 | 101 | 60 | 2.70 | Cukup Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat penggantian biaya makan atau penyediaan makanan di tempat kerja. | 26 | 91 | 141 | 12 | 28 | 3.25 | Cukup Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat dukungan finansial untuk perawat yang ingin melanjutkan pendidikan atau mengikuti pelatihan profesional. | 58 | 31 | 91 | 28 | 90 | 2.80 | Cukup Baik |
| **Pekerjaan** | Ditempat saya bekerja saat ini terdapat kemampuan untuk mengatur jam kerja sesuai kebutuhan pribadi dan profesional. | 33 | 91 | 75 | 36 | 63 | **2.82** | 2.98 | Cukup Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat program pelatihan dan pendidikan untuk peningkatan keterampilan dan pengembangan karir. | 46 | 80 | 50 | 58 | 64 | 2.95 | Cukup Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat peluang untuk terlibat dalam berbagai aspek pelayanan kesehatan yang dapat meningkatkan keahlian. | 27 | 60 | 22 | 67 | 122 | 2.34 | Tidak Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat umpan balik rutin mengenai kinerja dari atasan, yang dapat membantu perawat mengetahui area yang perlu ditingkatkan. | 86 | 18 | 51 | 103 | 40 | 3.02 | Cukup Baik |
| **Fasilitas** | Ditempat saya bekerja saat ini terdapat penyediaan tempat istirahat yang nyaman untuk perawat selama jam istirahat. | 30 | 131 | 94 | 27 | 16 | **3.22** | 3.44 | Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat alat dan fasilitas yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan efisien dan aman. | 57 | 35 | 56 | 98 | 52 | 2.82 | Cukup Baik |
| Ditempat saya bekerja saat ini terdapat dukungan untuk kesehatan mental, termasuk konseling atau program pengelolaan stres. | 106 | 43 | 46 | 67 | 36 | 3.39 | Cukup Baik |
| **Nilai Rata-Rata** | **3.04** |
| **Standar Deviasi** | **0.31** |
| **Rentang Rata-Rata** | **2,74 sampai dengan 3,35** |
| **Kategori** | **Cukup Baik Menuju Baik** |

 Sumber : Hasil Olah Data

**Tanggapan Kinerja Perawat**

Variabel Kinerja Perawat (Z) terdiri dari 4 dimensi dan 20 pernyataan, dengan nilai rata-rata keseluruhan 3,37 dan standar deviasi 0,29, masuk dalam kategori Cukup Baik Menuju Baik. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah implementasi keperawatan (3,42) dan terendah adalah dokumentasi keperawatan (3,34). Indikator dengan nilai terendah mencakup dokumentasi rencana keperawatan serta pemberian umpan balik kepada pasien dan keluarga, yang menunjukkan perlunya peningkatan pada aspek dokumentasi dan komunikasi perkembangan pasien.

**Tabel 6.**

**Rekapitulasi Variabel Kinerja Perawat (Z)**

| **Variabel** | **DM** | **Pernyataan**  | **Frekuensi**  | **Mean** | **Kriteria** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Kinerja Perawat (Z)** | **Pengkajian Keperawatan** | Saya selalu mengumpulkan data dasar tentang kondisi fisik, psikologis, sosial, dan lingkungan pasien secara akurat. | 59 | 5 | 131 | 98 | 5 | **3.34** | 3.05 | Cukup Baik |
| Saya selalu melakukan anamnesis yang meliputi riwayat kesehatan pasien dan keluarga. | 70 | 58 | 146 | 21 | 3 | 3.57 | Baik |
| Saya selalu melakukan pemeriksaan fisik menggunakan metode inspeksi, palpasi, perkusi, dan auskultasi. | 82 | 85 | 91 | 22 | 18 | 3.64 | Baik |
| Saya selalu mengidentifikasi masalah kesehatan berdasarkan analisis data yang dikumpulkan. | 23 | 46 | 206 | 21 | 2 | 3.22 | Cukup Baik |
| Saya selalu mendokumentasikan hasil pengkajian dengan lengkap dan sesuai standar. | 10 | 90 | 153 | 45 | 0 | 3.22 | Cukup Baik |
| **Implementasi Keperawatan** | Saya selalu melaksanakan tindakan keperawatan sesuai dengan diagnosis keperawatan yang telah ditentukan. | 46 | 97 | 127 | 26 | 2 | **3.42** | 3.53 | Baik |
| Saya selalu memberikan edukasi kepada pasien dan keluarga tentang perawatan di rumah atau tindakan yang dilakukan. | 38 | 102 | 99 | 56 | 3 | 3.39 | Cukup Baik |
| Saya selalu mengelola pemberian obat sesuai resep dokter dengan memastikan keamanan dan ketepatan dosis. | 16 | 148 | 82 | 46 | 6 | 3.41 | Baik |
| Saya selalu melakukan tindakan keperawatan berdasarkan standar prosedur operasional (SPO) yang berlaku. | 9 | 98 | 119 | 67 | 5 | 3.13 | Cukup Baik |
| Saya selalu berkolaborasi dengan tim kesehatan lain untuk memastikan tindakan keperawatan terintegrasi dengan intervensi medis. | 52 | 114 | 104 | 28 | 0 | 3.64 | Baik |
| **Evaluasi Keperawatan** | Saya selalu mengevaluasi respons pasien terhadap tindakan keperawatan yang telah dilakukan. | 8 | 124 | 90 | 67 | 9 | **3.36** | 3.18 | Cukup Baik |
| Saya selalu membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan keperawatan yang telah direncanakan. | 44 | 87 | 123 | 41 | 3 | 3.43 | Baik |
| Saya selalu melakukan revisi terhadap rencana keperawatan berdasarkan hasil evaluasi. | 40 | 130 | 101 | 24 | 3 | 3.60 | Baik |
| Saya selalu mendokumentasikan hasil evaluasi keperawatan untuk setiap intervensi yang diberikan. | 9 | 179 | 81 | 27 | 2 | 3.56 | Baik |
| Saya selalu memberikan umpan balik kepada pasien dan keluarga terkait perkembangan kondisi pasien. | 44 | 74 | 70 | 72 | 38 | 3.05 | Cukup Baik |
| **Dokumentasi Keperawatan** | Saya selalu mencatat data hasil pengkajian keperawatan secara sistematis dan terorganisir. | 60 | 91 | 108 | 36 | 3 | **3.34** | 3.57 | Baik |
| Saya selalu mendokumentasikan rencana keperawatan, termasuk tujuan dan intervensi yang direncanakan. | 4 | 30 | 139 | 71 | 54 | 2.53 | Tidak Baik |
| Saya selalu merekam setiap tindakan keperawatan yang telah dilakukan beserta hasilnya. | 90 | 81 | 46 | 72 | 9 | 3.57 | Baik |
| Saya selalu mencatat perubahan kondisi pasien secara real-time untuk mendukung pengambilan keputusan klinis. | 44 | 111 | 64 | 44 | 35 | 3.29 | Cukup Baik |
| Saya selalu memastikan seluruh dokumentasi sesuai dengan standar hukum dan etika keperawatan. | 102 | 75 | 72 | 49 | 0 | 3.77 | Baik |
| **Nilai Rata-Rata** | **3.37** |
| **Standar Deviasi** | **0.29** |
| **Rentang Rata-Rata** | **3,08 sampai dengan 3,66** |
| **Kategori** | **Cukup Baik Menuju Baik** |

Sumber : Hasil Olah Data

**Analisis Verifikatif**

Hipotesis yang diajukan peneliti dalam penelitian ini adalah: 1). Terdapat pengaruh Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Perawat terhadap Etos Kerja, 2) Terdapat pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Perawat, 3). Terdapat pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Perawat yang Dimoderasi oleh kebijakan remunerasi.

**Pengaruh variabel Kepemimpinan Melayani, Budaya Organiasi dan Kompetensi terhadap Etos Kerja**

Analisis korelasi Pearson menunjukkan hubungan positif yang rendah antara variabel kepemimpinan melayani, budaya organisasi, dan kompetensi perawat, dengan nilai korelasi masing-masing 0,326; 0,322; dan 0,217. Hasil analisis jalur mengindikasikan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap etos kerja (koefisien jalur 0,509), diikuti budaya organisasi (0,343) dan kompetensi perawat (0,293). Total pengaruh variabel bebas terhadap etos kerja mencapai 70,6%, sedangkan etos kerja berkontribusi sebesar 71,4% terhadap kinerja perawat.

****

**Pengaruh variabel Kepemimpinan Melayani, Budaya Organiasi dan Kompetensi terhadap Etos Kerja**

**Pengaruh variabel Etos Kerja Terhadap Kinerja Perawat**

Selain itu, kebijakan remunerasi sebagai variabel moderasi meningkatkan kekuatan hubungan antara etos kerja dan kinerja, dengan nilai koefisien determinasi meningkat dari 71,4% menjadi 78,7%. Hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi secara signifikan mempengaruhi etos kerja, yang selanjutnya berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja perawat di rumah sakit.

****

**Pengaruh variabel Kompetensi Terhadap Kinerja Perawat**

****

**Pengaruh variabel Etos Kerja Terhadap Kinerja Perawat**

**SIMPULAN**

Berdasarkan hasil pembahasan di bab sebelumnya, maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan melayani, budaya organisasi, dan kompetensi perawat di rumah sakit vertikal di Bandung Raya menunjukkan bahwa ketiganya berada pada kategori "Cukup Baik Menuju Baik". Hasil keseluruhan mencerminkan bahwa persepsi perawat terhadap ketiga aspek tersebut cukup positif dan menunjukkan potensi untuk terus ditingkatkan.
2. Etos kerja perawat dianalisis melalui enam dimensi etos kerja, berada pada rentang kriteria Cukup Baik Menuju Baik.
3. Kebijakan remunerasi berada pada rentang kriteria Cukup Baik Menuju Baik.
4. Kinerja Perawat berada pada rentang kriteria Cukup Baik.
5. Kebijakan remunerasi dipandang cukup baik menuju baik oleh perawat, yang berperan sebagai faktor penting dalam mendukung motivasi kerja.
6. Kinerja perawat yang diukur melalui pengkajian, implementasi, evaluasi, dan dokumentasi keperawatan menunjukkan hasil yang cukup baik, menandakan pelaksanaan tugas keperawatan yang memadai.
7. Kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap etos kerja perawat, baik secara langsung maupun melalui pengaruhnya terhadap budaya organisasi dan kompetensi perawat.
8. Budaya organisasi berkontribusi secara langsung dan tidak langsung dalam membentuk etos kerja perawat, dengan keterkaitan yang erat dengan kepemimpinan melayani dan kompetensi.
9. Kompetensi perawat turut memberikan pengaruh terhadap etos kerja, baik secara langsung maupun melalui hubungan dengan kepemimpinan melayani dan budaya organisasi.
10. Etos kerja perawat berperan penting dalam menentukan kinerja perawat, dan hubungan ini semakin diperkuat dengan adanya kebijakan remunerasi sebagai variabel moderasi, yang menunjukkan bahwa kebijakan remunerasi dapat meningkatkan pengaruh etos kerja terhadap kinerja perawat.

**REKOMENDASI**

Berdasarkan kesimpulan atas maka dapat di ambil saran sebagai berikut :

1. Saran untuk variabel Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Perawat mencakup perlunya pelatihan khusus bagi pimpinan untuk mengembangkan keterampilan kerendahan hati dan empati, workshop bagi seluruh staf guna meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar divisi, serta penerapan program pengembangan karir yang jelas bagi perawat, termasuk dukungan pendidikan lanjutan melalui beasiswa, pembiayaan, dan kesempatan mengikuti seminar atau *workshop* yang relevan.
2. Mengadakan pelatihan dan workshop untuk perawat dan staf kesehatan tentang pentingnya menjadi *role model* dalam menerapkan inovasi yang bermanfaat bagi pasien dan tim.
3. Manajemen rumah sakit mengembangkan program pengembangan karir yang komprehensif.
4. Rumah sakit mengimplementasikan program pelatihan yang fokus pada peningkatan keterampilan dokumentasi perawat.
5. Rumah sakit perlu terus mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan ini di semua level manajemen.
6. Manajemen rumah sakit fokus pada penguatan budaya organisasi melalui pelatihan, pengembangan tim, dan inisiatif yang menekankan nilai-nilai kolaborasi dan komunikasi.
7. Manajemen rumah sakit perlu menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong inisiatif belajar melalui kepemimpinan yang melayani dan budaya organisasi yang kolaboratif adalah langkah penting untuk memperkuat etos kerja perawat secara keseluruhan.
8. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi variabel lain yang mungkin berkontribusi terhadap variasi etos kerja dan variasi kinerja.
9. Rumah sakit rutin mengevaluasi dan menyesuaikan kebijakan remunerasi dengan kebutuhan dan harapan perawat, sehingga upaya untuk meningkatkan etos kerja dan kinerja dapat berlanjut dan berkelanjutan.

# DAFTAR PUSTAKA

Al-Zefeiti dan Mohamad. 2017. The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance, International Review of Management and Marketing, 2017, Vol. 7 (2), pp. 151-160.

Dessler, 2019, Manajemen Sumber Daya Manusia., Jakarta.

Hsi-Chi, Hsiao., Chang Jen-Chia, Tu Ya-Ling. 2012. The Influence of Hospital Organizational Culture on Organizational Commitment among Nursing Executives. African Journal of Business Management, Vol. 6 (44), pp. 10888-10895.

Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 261/MENKES/SK/11/1998 tentang Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja.

Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Republik Indonesia No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Loekito, Ronny. 2014. Potret Bisnis Rumah Sakit Indonesia, http:/www.rent-at-soft.com/index.php/article/hospital-articles/potret-bisnis-rumah-sakit-indonesia, diakses pada 21 September 2021.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 340/MENKES/PER/11/2010 Tentang Klasifikasi Rumah Sakit.

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 40 TAHUN 2017 Tentang Pengembangan Jenjang Karir Profesional Perawat Klinis

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 35 TAHUN 2019 Tentang Jabatan Fungsional Perawat

Peraturan Menteri Pendayaqunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No. 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

Rondonuwu, J. R. (2019). *Pengaruh Pelatihan Kepemimpinan Yang Melayani Pada Kepala Ruang Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Perawat Pelaksana di RSU GMIM Bethesda Manado* (Doctoral dissertation, STIK Sint Carolus Jakarta).

Schein, Edgar H. dan Peter Schein. 2017. Organizational Culture and Leadership, 5th edition, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.