

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Rumah sakit merupakan organisasi publik yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan, yang selalu dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan profesional (Fitri, 2019). Rumah sakit adalah pusat layanan kesehatan yang memberikan layanan secara menyeluruh, termasuk tindakan preventif, kuratif, rehabilitatif, dan promotif, yang dimulai dengan layanan rawat inap, rawat jalan, dan kegawatdaruratan. Agar dapat menjalankan kegiatan layanan tersebut maka sangat penting adanya manajemen di dalam rumah sakit untuk terbentuknya tata kelola dan tata klinis yang baik (Lase, 2020).

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menggerakkan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Lestari, 2024). Begitu pula dalam konteks rumah sakit sebagai penyedia jasa memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Kepuasan pelanggan dalam hal ini sangat bergantung pada kesesuaian antara jasa yang diterima dan biaya yang dibayarkan; ketidaksesuaian antara keduanya dapat menimbulkan ketidakpuasan (Nathalia, 2025).

Middle manager merupakan salah satu staf dalam manajemen yang menjadi penengah antara manajemen tingkat menengah dan staf pelaksana dalam rumah sakit. *Middle manager* sebagai manajer lini pertama memiliki peran yang kritis dalam mendukung budaya keselamatan pasien dengan kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan lingkungan yang positif bagi keselamatan pasien salah satunya melalui supervisi (Pratiwi, 2019).

Supervisi merupakan bagian dari fungsi pengarahan dalam fungsi manajemen yang berperan untuk memastikan bahwa segala kegiatan yang telah diprogram dilaksanakan dengan baik dan lancar, terutama untuk menjaga keselamatan pasien selama dirawat. Manajer keperawatan dapat menemukan berbagai masalah dan hambatan dalam pelaksanaan asuhan keperawatan di ruangan dengan

mempertimbangkan semua aspek yang berpotensi mempengaruhi hasil (Purnomo, 2022).

Supervisi juga merupakan fungsi manajemen pada tahap pengendalian yang dilakukan untuk mengarahkan perawat agar bekerja secara efektif, efisien dan menurunkan potensi masalah dalam pekerjaan. Supervisi merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mengevaluasi dan mempertahankan upaya penjaminan mutu SDM keperawatan. Supervisi ini juga memainkan peran motivasi, membimbing dan mendukung dalam pengelolaan aset manusia, material dan organisasi dari proses kerja keperawatan. Selain itu, supervisi juga menjadi metode pembelajaran yang menarik dan efektif (Sommer et al., 2020).

Menurut teori kepemimpinan transformasional pemimpin yang tidak menunjukkan perhatian terhadap pengembangan staf atau hanya berfokus pada hasil tanpa proses supervisi yang membina, cenderung menyebabkan stagnasi atau bahkan penurunan kinerja. Hal tersebut disebabkan karena salah satu peran dan tugas manajer yaitu melaksanakan supervisi kepada bawahan (Askardin et al., 2025). Pelaksanaan supervisi dilakukan untuk mempengaruhi kondisi pegawai dalam membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja pegawai sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan di rumah sakit (Satria, 2020).

Supervisi menjadi sumber daya dalam keperawatan untuk meningkatkan mutu asuhan dan perlu pelatihan agar mampu melakukan supervisi yang tepat. Dukungan dan supervisi klinis sangat bermanfaat bagi staf dan pengguna layanan, sehingga manajer harus menjadikan hal tersebut sebagai nilai penting dan mempromosikannya dalam organisasi (Yuliana, 2021). Kegiatan supervisi dapat meningkatkan kualitas pelayanan keperawatan di rumah sakit, terutama dalam hal keselamatan pasien, dan dapat memperkuat kerjasama antar perawat. Kegiatan supervisi yang tidak dilakukan dengan baik dapat berdampak pada kinerja perawat pelaksana dan dapat mempengaruhi kualitas layanan kesehatan (Kinanti, 2025).

Selain kompetensi *middle manager* budaya organisasi juga berperan dalam meningkatkan efektivitas supervisi, di lingkungan rumah sakit, budaya organisasi

menjadi fondasi penting dalam membentuk perilaku kerja, sikap terhadap perubahan, serta cara berinteraksi antara pimpinan dan staf. Budaya yang kuat dan positif dapat menjadi pendorong utama dalam menciptakan supervisi yang efektif. Budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai atau norma perilaku yang dipahami dan diterima secara bersama oleh seluruh anggota organisasi sebagai aturan perilaku yang berlaku di dalam organisasi (Karida, 2024).

Budaya organisasi mencerminkan karakteristik dan sifat-sifat yang dirasa ada dalam lingkungan kerja, yang muncul karena kegiatan organisasi, yang dilakukan secara sengaja atau tidak disengaja, dan dianggap mempengaruhi perilaku serta kepribadian organisasi. Budaya organisasi yang baik dapat memberikan panduan yang jelas kepada karyawan mengenai standar kinerja yang diharapkan dan nilai-nilai yang harus diterapkan saat mereka menjalankan tugas. Ini dapat meningkatkan motivasi dan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga berdampak positif pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien (Purba, 2020).

Selain itu, budaya organisasi yang mendorong kolaborasi antarprofesi dan antarunit akan memperkuat sinergi dalam tim, mengurangi konflik internal, serta mempercepat penyelesaian masalah layanan. Dalam konteks supervisi, nilai-nilai kolaboratif ini mendukung pelaksanaan supervisi lintas unit yang terpadu, bukan sekadar administratif. Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam merespons perubahan. Rumah sakit sebagai institusi layanan kesehatan sangat dinamis, sehingga diperlukan budaya yang adaptif dan inovatif. Supervisi yang berjalan dalam lingkungan budaya adaptif akan lebih responsif terhadap kebutuhan perubahan, seperti pembaruan protokol pelayanan, adopsi teknologi baru, hingga peningkatan kompetensi staf.

Efektivitas supervisi di rumah sakit kerap menghadapi berbagai tantangan, seperti komunikasi yang kurang lancar, lemahnya pengambilan keputusan, serta kurangnya kepemimpinan yang adaptif dari *middle manager*. Salah satu penyebab utama adalah belum optimalnya kompetensi yang dimiliki oleh *middle manager* dalam aspek teknis, manajerial, dan sosial. Selain itu, budaya organisasi yang tidak

mendukung, seperti rendahnya semangat kolaborasi, nilai profesionalisme, dan keterbukaan terhadap perubahan, juga turut memengaruhi rendahnya efektivitas supervisi.

RSU Bunda Thamrin Medan sebagai rumah sakit swasta yang berkembang di kota Medan juga menghadapi tantangan serupa. Perlu dilakukan evaluasi mendalam terhadap sejauh mana kompetensi *middle manager* dan budaya organisasi yang berkembang di lingkungan rumah sakit tersebut berkontribusi dalam meningkatkan efektivitas supervisi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran serta rekomendasi strategis bagi penguatan peran *middle manager* dan pembentukan budaya organisasi yang sehat guna mendukung manajemen rumah sakit yang lebih baik.

Berdasarkan hasil prasarvei awal yang dilakukan terhadap sejumlah staf dan supervisor di RSU Bunda Thamrin Medan, diperoleh gambaran awal mengenai pelaksanaan supervisi serta persepsi terhadap kompetensi *middle manager* dan budaya organisasi. Prasarvei dilakukan dengan pendekatan observasi dan wawancara singkat terhadap beberapa unit kerja secara acak. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian responden menganggap pelaksanaan supervisi sudah berjalan cukup baik, namun belum sepenuhnya konsisten di semua unit. Beberapa pegawai mengungkapkan bahwa masih terdapat perbedaan dalam cara pendekatan supervisi, gaya komunikasi, dan pemantauan kinerja antar unit, yang menunjukkan perlunya penyesuaian dan penguatan pada aspek kompetensi supervisi. Dari sisi kompetensi *middle manager*, sebagian responden menyatakan bahwa para manajer menengah sudah menunjukkan kemampuan dalam hal teknis dan manajerial, namun pada aspek kepemimpinan dan interpersonal masih dibutuhkan penguatan, terutama dalam hal komunikasi lintas tim dan pemberdayaan staf. Hal ini menjadi penting untuk memastikan bahwa supervisi tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga dapat mendorong motivasi dan perbaikan kinerja.

Sementara itu, budaya organisasi secara umum dinilai positif oleh pegawai, terutama dalam hal kedisiplinan dan profesionalisme. Namun, masih ditemukan adanya kebutuhan akan budaya kerja yang lebih terbuka terhadap inovasi, kolaboratif,

dan responsif terhadap perubahan. Hal ini dianggap penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung praktik supervisi yang efektif.

Secara keseluruhan, hasil prasurvei ini menunjukkan adanya potensi pengembangan lebih lanjut dalam hal peningkatan kompetensi *middle manager* dan penguatan budaya organisasi yang konstruktif guna mendukung efektivitas supervisi di RSUD Bunda Thamrin Medan.

Berdasarkan penjabaran latar belakang di atas peneliti dan dari hasil prasurvei yang telah dilakukan peneliti, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul penelitian **“Peran Kompetensi *Middle Manager* dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Supervisi di RSUD Bunda Thamrin Medan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana Peran Kompetensi *Middle Manager* dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Supervisi di RSUD Bunda Thamrin Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum

Tujuan umum pada penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh Kompetensi *Middle Manager* dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Supervisi di RSUD Bunda Thamrin Medan.

1.3.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi *middle manager* pada aspek pengetahuan terhadap efektivitas supervisi di RSUD Bunda Thamrin Medan.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi *middle manager* pada aspek intelektual terhadap efektivitas supervisi di RSUD Bunda Thamrin Medan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi *middle manager* pada aspek sosioemosional terhadap efektivitas supervisi di RSUD Bunda Thamrin Medan.