

## Sistem Manajemen dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT Graha Pusri Medika

Muhammad Rizki Ghifari<sup>1</sup>, Mukran Roni<sup>2</sup>

<sup>12</sup> Universitas Bina Darma

Corresponding Author's: [justinfidela@gmail.com](mailto:justinfidela@gmail.com), [mukronroni@binadarma.ac.id](mailto:mukronroni@binadarma.ac.id)

e-ISSN: 2985-7996

### Article History:

Received: 20 September 2025

Accepted: 12 Oktober 2025

© 2024, The Author(s)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem manajemen karyawan dan tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Graha Pusri Medika. Sistem manajemen yang efektif merupakan faktor penting dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan, khususnya di sektor pelayanan kesehatan yang menuntut koordinasi, ketepatan, dan profesionalisme tinggi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara dengan beberapa informan yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan pekerjaan di lingkungan PT Graha Pusri Medika. Analisis dilakukan berdasarkan teori manajemen administratif Henri Fayol yang meliputi pembagian kerja, kesatuan perintah, ketertiban, keseimbangan wewenang dan tanggung jawab, serta semangat korps. Sementara itu, kepuasan kerja dianalisis menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg yang mencakup aspek gaji, kondisi kerja, hubungan kerja, pengakuan atas kinerja, dan kesempatan berkembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Graha Pusri Medika telah memiliki sistem manajemen yang cukup terstruktur melalui penerapan job description, program kerja tahunan, serta rantai komando yang jelas. Namun, masih terdapat beberapa kendala, seperti adanya kesenjangan kompetensi karyawan, belum optimalnya penerapan prinsip penempatan karyawan sesuai keahlian, serta munculnya instruksi ganda dari atasan yang berbeda pada beberapa kondisi. Meskipun demikian, hambatan tersebut dapat diminimalkan melalui komunikasi yang baik, kerja sama tim yang kuat, serta budaya saling membantu antarpegawai. Dari sisi kepuasan kerja, sebagian besar karyawan merasa puas terhadap lingkungan kerja, hubungan interpersonal, kesempatan promosi, dan bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan. Akan tetapi, terdapat beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan, terutama terkait keadilan kompensasi, fasilitas teknologi informasi, serta dukungan kesejahteraan karyawan. Secara keseluruhan, sistem manajemen yang didukung budaya kerja positif berkontribusi dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan di PT Graha Pusri Medika.

**Kata Kunci:** Sistem Manajemen, Kepuasan Kerja, Karyawan, PT Graha Pusri Medika, Manajemen Sumber Daya Manusia.



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## PENDAHULUAN

Dalam era modernisasi pelayanan kesehatan, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Tenaga kesehatan dan staf administrasi tidak lagi dipandang hanya sebagai pelaksana operasional, melainkan sebagai aset utama yang berkontribusi terhadap efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen SDM yang efektif mampu meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, disiplin, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung dengan sistem manajemen yang jelas dan transparan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi serta menunjukkan kinerja yang lebih optimal (Santi, 2023; Zainal et al., 2024).

Fenomena tersebut relevan dengan kondisi PT Graha Pusri Medika (RS Pusri Palembang) sebagai salah satu institusi pelayanan kesehatan yang dituntut untuk menjaga kualitas layanan secara berkelanjutan. Dalam operasionalnya, rumah sakit sangat bergantung pada efektivitas sistem manajemen yang mencakup pembagian kerja, koordinasi antarunit, penerapan Standard Operating Procedure (SOP), serta pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Sistem manajemen yang terstruktur tidak hanya mendukung kelancaran operasional, tetapi juga berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja (Quality of Work Life) dan kepuasan kerja karyawan sebagai pelaksana layanan kesehatan (Pamungkas & Mindiharto, 2024; Putri et al., 2025).

Meskipun demikian, berbagai tantangan masih sering ditemukan dalam pengelolaan SDM di lingkungan rumah sakit. Permasalahan seperti pembagian tugas yang belum optimal, tumpang tindih kewenangan, kesenjangan kompetensi (skill gap), lemahnya koordinasi lintas unit, serta tingginya beban kerja berpotensi menimbulkan kebingungan peran (role ambiguity) dan kelelahan kerja (burnout). Kondisi tersebut dapat menurunkan motivasi, kenyamanan kerja, dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ketidakefektifan sistem manajemen dan kurangnya dukungan organisasi menjadi faktor yang dapat menghambat produktivitas serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien (Cesilia & Kosasih, 2024; Zainal et al., 2024).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian mengenai sistem manajemen dan kepuasan kerja karyawan di PT Graha Pusri Medika menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penerapan sistem manajemen dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan, sekaligus menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi manajemen PT Graha Pusri Medika dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat (Putri et al., 2025; Pamungkas & Mindiharto, 2024).

## METODE PELAKSANAAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai implementasi sistem manajemen serta tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Graha Pusri Medika. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial secara holistik melalui pemaknaan pengalaman, persepsi, dan pandangan informan terhadap kondisi organisasi yang diteliti. Pendekatan ini dinilai relevan dalam mengungkap dinamika hubungan antara praktik manajerial dan kepuasan

kerja yang tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pendekatan kuantitatif. Selain itu, metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara sistematis karakteristik, kondisi, serta proses yang berlangsung dalam lingkungan kerja berdasarkan fakta empiris yang ditemukan di lapangan (Sugiyono, 2022).

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara secara langsung (*in-depth interview*) dengan beberapa karyawan yang dipilih sebagai informan berdasarkan keterwakilan unit kerja di dalam organisasi sehingga mampu memberikan informasi yang beragam mengenai penerapan sistem manajemen dan pengalaman mereka dalam bekerja. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap berbagai dokumen perusahaan yang relevan, seperti struktur organisasi, uraian tugas, sistem kerja, kebijakan perusahaan, serta dokumen lain yang mendukung proses analisis. Penggunaan kedua sumber data tersebut bertujuan untuk memperkuat validitas temuan melalui proses triangulasi data. Analisis terhadap sistem manajemen organisasi dilakukan dengan mengacu pada teori manajemen administratif Henri Fayol yang menitikberatkan pada beberapa prinsip utama, yaitu pembagian kerja (*\*division of work\**), kesatuan perintah (*\*unity of command\**), ketertiban (*\*order\**), keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab (*\*authority and responsibility\**), serta semangat korps (*\*esprit de corps\**). Kelima prinsip tersebut digunakan sebagai kerangka analisis untuk menilai efektivitas praktik manajemen yang diterapkan dalam organisasi serta hubungannya dengan pengelolaan sumber daya manusia di PT Graha Pusri Medika (Zainal et al., 2024).

Selanjutnya, tingkat kepuasan kerja karyawan dianalisis menggunakan Teori Dua Faktor Herzberg (*\*Two-Factor Theory\**), yang membedakan faktor-faktor pemeliharaan (*\*hygiene factors\**) dan faktor-faktor motivasional (*\*motivator factors\**). Analisis difokuskan pada beberapa indikator utama, yaitu gaji, kondisi kerja, hubungan kerja antarpegawai maupun dengan atasan, pengakuan atas kinerja, serta kesempatan untuk berkembang dalam organisasi. Kerangka teori ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan sekaligus memberikan gambaran mengenai aspek-aspek yang perlu dipertahankan maupun ditingkatkan oleh perusahaan (Santi, 2023; Putri et al., 2025). Data yang telah diperoleh dianalisis menggunakan model analisis data interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data (*\*data reduction\**), penyajian data (*\*data display\**), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (*\*conclusion drawing and verification\**). Tahap reduksi dilakukan dengan menyeleksi, mengelompokkan, dan menyederhanakan data sesuai fokus penelitian. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi yang sistematis agar memudahkan proses interpretasi. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses interpretasi terhadap keseluruhan temuan penelitian untuk menghasilkan gambaran yang komprehensif mengenai kondisi sistem manajemen serta tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Graha Pusri Medika (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Sistem Manajemen Karyawan PT Graha Pusri Medika

Sistem manajemen karyawan di PT Graha Pusri Medika berperan sebagai fondasi utama dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan, mengkoordinasikan sumber daya manusia, serta menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan telah menerapkan sistem manajemen yang terstruktur melalui pembagian tugas yang jelas dalam job description, penyusunan program kerja tahunan, penetapan wewenang sesuai hierarki jabatan, serta penerapan standar operasional prosedur (SOP) dan rantai komando yang jelas. Penerapan sistem

tersebut menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam mewujudkan prinsip-prinsip manajemen yang efektif guna menciptakan keteraturan dan efisiensi kerja (Zainal et al., 2024). Namun demikian, implementasi sistem manajemen masih menghadapi beberapa kendala, seperti belum optimalnya penempatan karyawan berdasarkan kompetensi spesifik (*one man one job*), adanya kesenjangan keterampilan (*skill gap*), serta munculnya instruksi ganda dari atasan yang berbeda yang berpotensi menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas. Meskipun demikian, berbagai kendala tersebut dapat diminimalkan melalui budaya kerja yang positif, komunikasi yang terbuka, serta tingginya solidaritas antarkaryawan. Karyawan terbiasa menyelesaikan permasalahan melalui diskusi bersama, saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, dan mengutamakan tugas yang bersifat mendesak. Oleh karena itu, keberhasilan sistem manajemen di PT Graha Pusri Medika tidak hanya didukung oleh aturan formal dan struktur organisasi, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal, semangat kebersamaan (*esprit de corps*), dan fleksibilitas komunikasi yang mampu menjaga efektivitas operasional perusahaan (Santi, 2023; Putri et al., 2025).

### 1. Analisis Pembagian Kerja (Division of Work) Karyawan PT Graha Pusri Medika

Pelaksanaan prinsip pembagian kerja di PT Graha Pusri Medika menunjukkan adanya upaya sistematis untuk menciptakan keteraturan administratif dan operasional. Berdasarkan hasil wawancara, perusahaan telah mendesain pembagian tugas dan tanggung jawab yang diarahkan secara jelas bagi setiap karyawannya, yang didokumentasikan melalui uraian tugas atau *job description* masing-masing (Zainal et al., 2024). Untuk memastikan kelancaran operasional jangka panjang, manajemen juga memiliki prosedur tetap di mana pada setiap awal tahun, seluruh karyawan diwajibkan untuk melaksanakan program kerja yang telah disusun (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Secara struktural, pembagian beban kerja ini diklasifikasikan berdasarkan divisi serta tingkatan jabatan yang diemban oleh tiap individu. Meskipun struktur formal telah ditetapkan secara rigid, iklim kerja di lapangan tetap menunjukkan fleksibilitas dan semangat kolaborasi yang tinggi (Cesilia & Kosasih, 2024). Hal ini dibuktikan dengan adanya budaya kerja saling membantu antar-karyawan lintas tugas apabila tanggung jawab utama mereka telah diselesaikan (Putri et al., 2025).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 1.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana pembagian tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada Bapak/Ibu di perusahaan ini?	R1	Perusahaan telah mengatur pembagian tugas dan tanggung jawab kearah yang jelas kepada setiap karyawannya yang dituangkan dalam uraian masing-masing.
	R2	Setiap awal tahun selalu membuat program kerja yang harus dilaksanakan oleh semua karyawan.
	R3	Pembagian nya menurut divisi dan jabatan masing-masing, tetapi bila tugas sudah selesai, bisa saling membantu

## 2. Analisis Kesatuan Perintah (Unity of Command) Karyawan PT Graha Pusri Medika

Dalam menganalisis prinsip kesatuan perintah, temuan di lapangan menunjukkan dinamika rantai komando yang bervariasi bergantung pada struktur departemen masing-masing karyawan (Zainal et al., 2024). Sebagian karyawan beroperasi di bawah sistem komando tunggal yang ideal, di mana mereka hanya memiliki satu atasan langsung secara *direct*. Dalam sistem tunggal ini, apabila terjadi ketidakjelasan instruksi, karyawan dapat langsung menemui atasan tersebut untuk berdiskusi dan mengambil kesimpulan pada saat itu juga guna mencegah penundaan pekerjaan (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Namun di sisi lain, terdapat pula karyawan yang kerap menghadapi situasi birokrasi ganda, yakni menerima instruksi dari dua atasan yang berbeda pada waktu bersamaan. Dalam menghadapi tantangan *overlapping* instruksi ini, karyawan menerapkan strategi resolusi konflik proaktif dengan mendiskusikan permasalahan tersebut kepada kedua atasan secara bersamaan demi mencapai suatu keputusan yang disepakati bersama (Cesilia & Kosasih, 2024). Selain itu, pendekatan taktis lainnya yang digunakan bawahan adalah melalui manajemen waktu, yakni memfilter dan menyelesaikan instruksi yang sifatnya paling mendesak (*urgent*) terlebih dahulu (Putri et al., 2025).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 2.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana cara Bapak/Ibu menerima instruksi dari atasan yang berbeda di waktu yang bersamaan?	R1	Tidak, saat menerima instruksi dari 2 atasan yang berbeda, saya akan mendiskusikan permasalahan tersebut ke dua atasan saya guna mendapatkan Keputusan bersama
	R2	Saya cuma punya satu atasan jadi atasan itu <i>direct</i> langsung saya. Jika ada ketidakjelasan atasan dalam instruksi saya langsung menemui atasan tersebut, didiskusikan, dan mengambil kesimpulan saat itu.
	R3	Ya, kadang dua atasan, jadi bila dua orang atasan yang menyuruh, kita selesaikan yang paling <i>urgent</i> dulu

## 3. Analisis Ketertiban Struktural dan Prosedural (Order) Karyawan PT Graha Pusri Medika

Penerapan prinsip ketertiban, khususnya terkait penempatan sumber daya manusia (SDM), memunculkan dua perspektif yang berbeda di dalam internal perusahaan (Zainal et al., 2024). Dari sudut pandang prosedural dasar, penempatan kerja dinilai telah berjalan sesuai aturan karena karyawan ditempatkan pada posisi yang selaras dengan kemampuannya melalui serangkaian proses seleksi formal, yang meliputi penyaringan syarat pendidikan, seleksi administrasi, hingga tahapan wawancara (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Namun, dari kacamata operasional yang lebih kritis, penerapan penempatan SDM ini dinilai belum mencapai tahap ideal. Terdapat pandangan bahwa

perusahaan masih belum sepenuhnya mampu mempersiapkan talenta-talenta yang tepat untuk menduduki posisi yang spesifik (Cesilia & Kosasih, 2024). Prinsip *one man one job* atau dedikasi satu individu untuk satu keahlian spesifik belum berjalan maksimal, sehingga kesenjangan keahlian atau *skill gap* antarkaryawan di tempat kerja masih sangat terlihat jelas (Putri et al., 2025).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 3.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana penempatan tugas dan posisi kerja karyawan di perusahaan ini sudah sesuai dengan kemampuan masing-masing?	R1	Tiap keseluruhan karyawan sudah ditempatkan pada tugas dan posisi kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan melalui proses seleksi.
	R2	Perusahaan masih belum mempersiapkan talent-talent yang tepat di posisi yang tepat untuk saat ini. Jadi belum <i>one man one job</i> dan <i>one man</i> untuk <i>one</i> spesifik keahlian. Kesenjangan <i>skill gap</i> pun masih sangat terlihat.
	R3	Sudah ditempatkan sesuai posisi dan kemampuan karena diseleksi sesuai syarat pendidikan, administrasi hingga wawancara.

#### 4. Analisis Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab (Authority and Responsibility) Karyawan PT Graha Pusri Medika

Keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab di PT Graha Pusri Medika didistribusikan sesuai dengan skala peran masing-masing karyawan, mulai dari otonomi terbatas hingga akses penuh (Zainal et al., 2024). Bagi karyawan di bagian pengelolaan SDM dan legal, wewenang dibatasi secara spesifik pada ranah perencanaan SDM, proses rekrutmen, hingga penempatan promosi karyawan (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Bagi staf yang bertindak sebagai fasilitator dan pelaksana operasional SDM harian, wewenang mereka bersifat taktis, sementara otoritas pengambilan keputusan final mutlak berada di tangan atasan divisi SDM. Menariknya, terdapat karyawan yang diberikan wewenang dengan akses penuh (*full access*), namun tetap diimbangi dengan mekanisme pemantauan atau pengawasan langsung dari atasan (Cesilia & Kosasih, 2024). Dalam pelaksanaan wewenang tersebut, perusahaan menunjukkan fleksibilitas toleransi risiko; jika terjadi ketidaksesuaian (*mismatch*) pekerjaan yang dampaknya tidak membahayakan perusahaan, manajemen masih bisa memakluminya. Staf juga diberikan peran otonom untuk mengatur alur dan ritme kerja guna menetralkan kesalahan minor agar dapat dikendalikan tanpa harus selalu melibatkan intervensi atasan (Putri et al., 2025).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 4.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana wewenang yang diberikan kepada Bapak/Ibu dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan?	R1	Wewenang yang diberikan kepada saya sebatas tugas dan tanggung jawab di bagian pengelolaan SDM & legal mencakup perencanaan SDM, rekrutmen, hingga penempatan karyawan promosi.
	R2	Wewenang yang diberikan kepada saya <i>Full access</i> tetapi tetap dengan pemantauan dari atasan. ( <i>Direct</i> ) langsung. Jika terjadi <i>mismatch</i> dalam pekerjaan, selagi tidak terlalu sifatnya <i>impact</i> -nya itu bahaya, perusahaan masih bisa memaklumi. Selain itu, staf juga berperan mengatur <i>flow</i> dan ritmenya, sehingga kesalahan itu kadang tidak sampai ke atasan dan bisa dikendalikan.
	R3	Wewenang saya sebagai fasilitator dan operasional SDM sehari-hari, namun untuk Keputusan final tetap atasan divisi SDM

## 5. Analisis Semangat Korps (Esprit de Corps) Karyawan PT Graha Pusri Medika

Pembentukan *esprit de corps* atau semangat kesatuan di dalam perusahaan ditopang oleh komunikasi interpersonal yang kuat serta kejelasan komando (Zainal et al., 2024). Hubungan vertikal antara atasan dan bawahan dijaga melalui instruksi satu komando yang jelas, pemberian arahan yang terstruktur, serta pemantauan kinerja secara berkala (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Di ranah horizontal antar-rekan kerja, kebersamaan ini dirawat melalui sikap yang terbuka, kejujuran, saling menghargai, dan upaya sadar untuk membangun kepercayaan tim. Etika komunikasi juga sangat diperhatikan, di mana karyawan dituntut untuk menghormati rekan kerja yang lebih senior, sekaligus tetap mampu menyampaikan kepentingan profesional sebagai atasan secara transparan (Santi, 2023). Nilai-nilai kohesif seperti saling membantu, saling memahami, berbagi, dan toleransi pengertian menjadi fondasi utama dalam menjaga ritme kerja sama sehari-hari (Putri et al., 2025).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 5.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana cara membangun komunikasi	R1	Kita harus menjalin komunikasi yang jelas, bersikap terbuka dan jujur satu sama lain, saling menghargai dan harus membangun kepercayaan terhadap staf kita. kemudian dengan rekan kerja yang lebih senior juga harus menghormati dan menghargai tapi kita juga tetap menyampaikan

dan kerja sama yang baik dengan rekan kerja maupun atasan sehari-hari?	R2	kepentingan kita sebagai atasan dari karyawan tersebut tetapi dengan cara yang terbuka. Perintah antara atasan dengan bawahan itu harus satu komando dan harus jelas. Selain itu, kita kasih arahan juga dan kita pantau secara berkala.
	R3	Dengan cara saling membantu, saling memahami, saling berbagi dan saling pengertian.

### **Kepuasan Kerja Karyawan PT Graha Pusri Medika**

Kepuasan kerja karyawan di PT Graha Pusri Medika merupakan hasil interaksi antara pemenuhan hak-hak karyawan, lingkungan kerja yang suportif, serta sistem manajemen yang diterapkan perusahaan (Santi, 2023). Berdasarkan hasil wawancara, tingkat kepuasan kerja karyawan dinilai cukup baik yang tercermin dari tingginya dedikasi, loyalitas, dan rasa syukur terhadap pekerjaan yang dimiliki. Kepuasan tersebut didukung oleh lingkungan kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang harmonis, peluang pengembangan karier, serta sistem apresiasi yang diberikan perusahaan melalui kenaikan gaji, promosi jabatan, penghargaan karyawan teladan, dan dukungan terhadap pendidikan maupun sertifikasi profesional (Pamungkas & Mindiharto, 2024; Putri et al., 2025). Namun demikian, masih terdapat beberapa faktor yang memengaruhi ketidakpuasan karyawan, seperti belum optimalnya keadilan kompensasi akibat belum diterapkannya sistem job grading, keterbatasan fasilitas teknologi informasi, serta perlunya peningkatan fasilitas kesejahteraan dan penyelesaian konflik internal yang lebih efektif (Cesilia & Kosasih, 2024). Oleh karena itu, meskipun tingkat kepuasan kerja karyawan tergolong baik, PT Graha Pusri Medika perlu melakukan pengembangan sistem manajemen SDM yang lebih modern, berbasis data, dan berkeadilan guna meningkatkan produktivitas serta kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan (Zainal et al., 2024).

#### **1. Analisis Gaji atau Upah (Salary) Karyawan PT Graha Pusri Medika**

Evaluasi terhadap kepuasan sistem kompensasi dan pengupahan memperlihatkan adanya dinamika antara rasa syukur dan tuntutan keadilan proporsional (Santi, 2023). Terdapat perspektif normatif dari karyawan yang menerima upah dengan penuh rasa ikhlas dan syukur, memandang pekerjaan semata-mata sebagai sarana menafkahi keluarga. Dari sisi pemerataan, kebijakan pengupahan dinilai sudah cukup adil karena manajemen memberlakukan kenaikan gaji yang merata setiap tahunnya tanpa membedakan secara signifikan antara karyawan berprestasi tinggi dan yang kurang berprestasi (Putri et al., 2025). Dalam menentukan penyesuaian upah tahunan ini, faktor utama yang menjadi dasar pertimbangan manajemen adalah kemampuan laba dan efisiensi perusahaan, yang kemudian dipadukan dengan penilaian kinerja serta kedisiplinan karyawan (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Di sisi lain, muncul keluhan kritis terkait isu keadilan internal, di mana sebagian karyawan merasa gaji yang diterima belum sebanding dengan tingginya beban kerja mereka. Ketimpangan ini sangat dirasakan apabila membandingkan staf teknis dengan posisi level Manajer yang memiliki nominal gaji sama atau lebih besar, namun disinyalir memiliki beban kerja yang lebih ringan. Atas dasar ini, muncul aspirasi agar perusahaan segera mengimplementasikan sistem grading atau analisa jabatan untuk menentukan poin penilaian yang akan

mengkalkulasi besaran gaji secara objektif sesuai bobot jabatan (Zainal et al., 2024; Cesilia & Kosasih, 2024).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 6.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana pendapat Anda mengenai gaji atau upah yang terima dari perusahaan? Apakah gaji yang diterima saat ini sudah sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab?	R1	Soal gaji belum sebanding dengan beban kerja, karena kalau dilihat posisi yang sama di level Manajer, mungkin beban kerjanya di bawah kita tetapi dengan gaji yang sama. Menurut saya harusnya perusahaan itu membuat grading atau analisa jabatan. Jadi, masing-masing jabatan itu ada poin yang akan menentukan besar gajinya. Saat ini, perusahaan kita belum melakukan itu. Dalam menentukan penyesuaian gaji, kinerja karyawan menjadi pertimbangan utama kemudian kedisiplinan juga sangat berpengaruh. Selain itu, pertimbangan pendapatan dan efisiensi Perusahaan.
	R2	Pembagian gaji sejauh ini sudah adil. Setiap tahun itu ada kenaikan MI dan PI, setiap karyawan merata. Meskipun ada yang prestasinya baik, ada yang prestasinya kurang baik tetapi itu dihitung sama. Dalam menentukan penyesuaian gaji karyawan, Laba Perusahaan menjadi pertimbangan utama manajemen.
	R3	Ya, di syukuri saja gajinya dan menerima pekerjaan dengan ikhlas, karena kita bekerja untuk menafkahi keluarga

## 2. Analisis Kondisi Kerja (Working Conditions) Karyawan PT Graha Pusri Medika

Kondisi lingkungan kerja secara fisik telah mampu memberikan rasa nyaman, aman, dan sangat mendukung operasional sehingga mampu menciptakan rasa dihargai bagi para karyawan (Santi, 2023). Namun demikian, kenyamanan lingkungan fisik ini belum sepenuhnya diimbangi oleh ketersediaan fasilitas penunjang kerja dan sistem teknologi yang memadai. Produktivitas staf masih sering terhambat oleh kurangnya infrastruktur teknologi informasi, seperti koneksi jaringan internet yang tidak stabil dan kerap mengalami gangguan (down) (Cesilia & Kosasih, 2024). Karyawan juga tidak difasilitasi dengan perangkat printer dan akses internet secara individual, melainkan harus menggunakan fasilitas tersebut secara bersama-sama. Selain itu, sistem digitalisasi perusahaan belum berjalan optimal, terbukti dengan sistem payroll (penggajian) yang masih dalam tahap pembangunan dan penyesuaian sehingga belum bisa dimanfaatkan

untuk mempercepat proses kerja (Zainal et al., 2024). Dari aspek kesejahteraan non-fisik, karyawan juga menyoroti urgensi peningkatan fasilitas jaminan kesehatan, dengan harapan perusahaan tidak hanya bergantung pada BPJS tetapi juga memberikan tambahan perlindungan berupa asuransi kesehatan swasta (Putri et al., 2025; Pamungkas & Mindiharto, 2024).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 7.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana kondisi lingkungan kerja dan fasilitas kerja yang Bapak/Ibu rasakan selama bekerja di PT Graha Pusri Medika?	R1	Untuk lingkungan fisik sudah cukup nyaman. Namun, fasilitas masih relatif kurang karena kita belum ada sistem yang bisa membantu mempercepat proses kerja. Contohnya sistem <i>payroll</i> , saat ini masih kita bangun, belum bisa digunakan dan masih dalam tahap penyesuaian. Kemudian fasilitas internet, printer kan kita tidak punya masing-masing, melainkan dipakai bersama. Jadi dibutuhkan jaringan internet yang stabil, sedangkan saat ini masih sering down dan tidak stabil.
	R2	Lingkungan kerja sudah sangat mendukung. Untuk fasilitas kesehatan mungkin yang masih kurang, sebaiknya selain BPJS bisa ditambah asuransi. Kalau fasilitas kerja sejauh ini selalu aman.
	R3	Ya, sudah cukup enak, untuk fasilitas kerja sangat memadai, keduanya tidak hanya memudahkan saya dalam menjalankan tugas, tetapi juga membuat saya merasa betah dan dihargai sebagai karyawan.

### 3. Analisis Hubungan Kerja (Interpersonal Relations) Karyawan PT Graha Pusri Medika

Manajemen PT Graha Pusri Medika memiliki prosedur mediasi bertahap untuk menangani konflik interpersonal yang berpotensi mengganggu ritme kerja (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Langkah pertama yang diambil adalah melakukan penelusuran akar permasalahan melalui komunikasi dan konfirmasi satu per satu secara personal kepada pihak-pihak yang berselisih demi melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang. Apabila ditemukan perbedaan klaim di antara kedua belah pihak, manajemen akan mempertemukan mereka secara langsung di dalam satu forum mediasi untuk meluruskan gesekan tersebut (Santi, 2023). Di luar mekanisme formal, pemimpin diimbau untuk peka terhadap kondisi fisik staf, memastikan instruksi didengarkan dengan baik, dan menjaga agar komunikasi dua arah berjalan secara terukur (Zainal et al., 2024). Kendati prosedur komunikasi satu per satu telah dijalankan, terdapat kritik internal yang menilai bahwa penyelesaian konflik di perusahaan ini terkadang masih belum tuntas dan kurang efektif. Hal ini diduga bersumber dari metode atau pendekatan resolusi konflik dari pihak

manajemen yang masih belum matang secara emosional atau prosedural (Cesilia & Kosasih, 2024; Putri et al., 2025).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 8.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana manajemen memediasi konflik interpersonal atau gesekan internal antar-karyawan yang berpotensi mengganggu ritme pekerjaan?	R1	Kita lakukan konfirmasi dan komunikasi satu per satu dulu, untuk memastikan dari sudut pandang karyawan yang satu seperti apa permasalahannya, lalu dari karyawan yang kedua seperti apa. Nanti kalau memang ada perbedaan di situ, baru kita pertemukan dalam mediasi.
	R2	Setiap perintah harus didengarkan dengan baik. Hubungan dua arah juga harus bagus. Kita harus bisa tau dan mengerti bagaimana kondisi fisik staf. Secara umum, komunikasinya itu harus terukur. Selain itu, konflik di sini masih belum bisa diselesaikan dengan baik karena pendekatan dari manajemen mungkin masih kurang.
	R3	Saya akan melakukan komunikasi kepada kedua belah pihak dari sudut pandang masing masing untuk menemukan akar permasalahan agar bisa diselesaikan

#### 4. Analisis Pengakuan atas Kinerja (Recognition) Karyawan PT Graha Pusri Medika

Perusahaan dinilai sukses membangun sistem apresiasi yang mampu menumbuhkan kebanggaan dan loyalitas, bahkan bagi karyawan yang terbilang baru bergabung, yang merasa sangat diapresiasi seolah mendapatkan bonus (Santi, 2023). Pengakuan atas kinerja diwujudkan melalui dua pilar utama: finansial dan pengembangan karier. Bentuk apresiasi karier diwujudkan melalui kemudahan promosi berupa kenaikan pangkat, kenaikan golongan jabatan, hingga kesempatan beralih dari staf pelaksana menuju eselon Kepala Urusan (KU), Kepala Seksi (Kasi), hingga jabatan Manajer (Putri et al., 2025). Dari aspek finansial, apresiasi diberikan dalam bentuk kenaikan gaji berkala setiap tahun bagi mereka yang memenuhi standar kinerja dan kedisiplinan (tanpa adanya riwayat pelanggaran sanksi perusahaan) (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Selain itu, perusahaan menyediakan panggung penghormatan kultural melalui pengumuman prestasi secara publik di forum resmi dan penganugerahan predikat bergengsi "Karyawan Teladan". Pemilihan Karyawan Teladan ini dinilai sangat objektif karena diselenggarakan setiap tahun melalui proses pengusulan kandidat dari masing-masing unit kerja, yang kemudian disandingkan dan dinilai secara komparatif antardepartemen (Zainal et al., 2024; Cesilia & Kosasih, 2024).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 9.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana bentuk penghargaan atau apresiasi yang diberikan perusahaan atas kinerja karyawan?	R1	Bentuk apresiasinya seperti diberi kesempatan untuk peningkatan karier, mulai dari pelaksana, menjadi Kepala Urusan (KU), Kepala Seksi (Kasi), hingga saat ini sebagai Manajer. Perusahaan juga memberikan kenaikan gaji berkala setiap tahun yang dipengaruhi oleh kinerja dan kedisiplinan. Dalam peraturan perusahaan juga sudah menetapkan kriteria-kriteria pelanggaran yang akan berdampak pada sanksi. Untuk reward, ada penghargaan untuk Karyawan Teladan yang penilaiannya dilakukan setiap tahun. Kandidatnya dipilih dan diusulkan dari masing-masing unit kerja, lalu disandingkan antar-unit untuk menetapkan siapa yang akan diberikan penghargaan tersebut.
	R2	Ketika ada forum prestasi kita disampaikan. Selain itu, bentuk apresiasi perusahaan dengan kenaikan pangkat, kenaikan golongan, kenaikan jabatan.
	R3	Walaupun saya terbilang baru di Perusahaan ini, tetapi saya merasa di apresiasi seperti mendapatkan bonus

### 5. Analisis Kesempatan Berkembang (Growth) Karyawan PT Graha Pusri Medika

Meskipun dihadapkan pada realitas keterbatasan anggaran operasional, PT Graha Pusri Medika tetap berkomitmen menyediakan ruang pertumbuhan (growth) bagi karier dan kapabilitas sumber daya manusianya (Putri et al., 2025). Karyawan merasa memiliki proyeksi masa depan yang positif karena perusahaan berupaya memfasilitasi kebutuhan jenjang karier melalui penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diselenggarakan baik secara internal maupun dengan pihak eksternal (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Karena adanya limitasi dana, alokasi program diklat dilakukan secara selektif dengan memprioritaskan kebutuhan paling mendesak bagi perusahaan, contohnya untuk mencetak posisi tenaga spesialis yang posisinya sedang kosong atau belum tersedia di dalam organisasi (Zainal et al., 2024). Strategi pemusatan dana ini pada akhirnya memicu ketidakmerataan kesempatan, di mana karyawan dari beberapa departemen (seperti divisi marketing) merasa intensitas pelatihan untuk mereka masih sangat minim dan perlu ditingkatkan (Cesilia & Kosasih, 2024). Sebagai bentuk kompensasi atas keterbatasan program pelatihan resmi, perusahaan menunjukkan dukungan moral dan administratif yang nyata apabila ada karyawan yang berinisiatif secara mandiri untuk mengambil program sertifikasi keahlian profesional maupun melanjutkan jenjang pendidikan formal mereka (Santi, 2023).

Berikut adalah hasil wawancara yang dilakukan di PT GRAHA PUSRI MEDIKA:

**Tabel 10.** Wawancara dengan pihak PT GRAHA PUSRI MEDIKA

Pertanyaan	Narasumber	Hasil Wawancara
Bagaimana kesempatan yang diberikan perusahaan untuk mengembangkan kemampuan dan karier karyawan?	R1	Meskipun perusahaan punya keterbatasan dana untuk memberikan pelatihan tetapi perusahaan tetap memfasilitasi karyawan untuk mengembangkan karier dan kemampuannya lewat pelatihan-pelatihan, baik secara internal maupun eksternal. Mengingat keterbatasan tadi, semua dibuat dalam program diklat (pendidikan dan pelatihan) yang menjadi prioritas utama. Tetapi tetap dengan prioritas kebutuhan perusahaan, misalnya untuk posisi spesialis yang memang belum ada di perusahaan.
	R2	Sejauh ini mengembangkan kemampuan dengan pelatihan masih sedikit apalagi di <i>marketing</i> . Tetapi, dukungan nyata dari perusahaan ditunjukkan jika ada karyawan yang ingin mengambil sertifikat keahlian atau melanjutkan pendidikannya.
	R3	Saya merasa bisa berkembang di Perusahaan ini, karena Perusahaan memberikan fasilitas berupa pelatihan dan diklat beserta jenjang karir ke depan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai sistem manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja karyawan di PT Graha Pusri Medika, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan prinsip-prinsip dasar manajemen yang meliputi pembagian kerja (*division of work*), kesatuan perintah (*unity of command*), ketertiban (*order*), keseimbangan wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), serta semangat korps (*esprit de corps*) (Zainal et al., 2024). Namun, implementasinya belum sepenuhnya optimal karena masih ditemukan beberapa kendala, seperti belum maksimalnya penempatan sumber daya manusia berdasarkan kompetensi spesifik (*one man one job*), adanya kesenjangan keahlian (*skill gap*), dan terjadinya instruksi ganda dari atasan yang berbeda (Pamungkas & Mindiharto, 2024). Meskipun demikian, hambatan tersebut dapat diminimalkan melalui komunikasi yang baik, fleksibilitas kerja, dan budaya saling membantu antar-karyawan (Santi, 2023). Dari sisi kepuasan kerja, sebagian besar karyawan menunjukkan tingkat kepuasan yang cukup tinggi, yang tercermin dari rasa nyaman terhadap lingkungan kerja, adanya sistem apresiasi melalui penghargaan dan promosi jabatan, serta tersedianya peluang pengembangan karier (Putri et al., 2025). Namun, masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, terutama terkait keadilan sistem kompensasi yang belum didukung oleh mekanisme *job grading*, keterbatasan fasilitas teknologi penunjang operasional seperti jaringan internet dan sistem payroll yang belum optimal, serta kebutuhan peningkatan fasilitas kesejahteraan dan efektivitas penyelesaian konflik internal (Cesilia & Kosasih, 2024). Oleh karena itu, PT Graha Pusri Medika perlu terus melakukan perbaikan dan modernisasi sistem manajemen sumber daya manusia agar dapat meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Putri et al., 2025; Zainal et al., 2024).

**DAFTAR PUSTAKA**

- Cesilia, R., & Kosasih, K. (2024). Pengaruh beban kerja dan kelelahan kerja terhadap kinerja perawat. *Jurnal Sosial Teknologi*, 4(10), 909–922. <https://doi.org/10.59188/journalsostech.v4i10.26775>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pamungkas, A. W., & Mindiharto, S. (2024). Pengaruh quality work life terhadap produktivitas karyawan di rumah sakit. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 19(4), 42–46. <https://doi.org/10.26714/jkmi.19.4.2024.42-46>
- Putri, N. S., Idris, M., & Asiati, D. I. (2025). Peran kesehatan dan keselamatan kerja (K3) serta motivasi terhadap produktivitas melalui kepuasan kerja. *Motivasi*, 10(1), 22–32. <https://doi.org/10.32502/motivasi.v10i1.552>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Santi, M. W. (2023). Penilaian kepuasan karyawan pada sistem pengelolaan organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. <https://e-journal.unair.ac.id/JAKI/article/download/8322/6422/39437>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Zainal, V. R., Ramly, M., & Thantawi, A. (2024). Teori administrasi publik dan manajemen kontemporer dalam pengelolaan SDM. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi*, 11(1), 115–128. <https://doi.org/10.35793/jmbi.v11i1.52891>
- Aini, N., & Rahmawati, D. (2023). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan rumah sakit. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 11(2), 88–97.
- Pratama, R., & Hidayat, T. (2022). Analisis sistem manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 18(3), 145–156.
- Wibowo. (2021). *Manajemen kinerja* (6th ed.). Rajawali Pers.