



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 21092-21100

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Evaluasi Keterlambatan Kehadiran Pegawai di Rumah Sakit X

Veronika Meliany, Dewi Mardahlia

Program Sarjana Administrasi Rumah Sakit, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Mutiara Mahakam, Samarinda

veronikameliany23@gmail.com, dewimardahlia@gmail.com*

Abstrak

Disiplin kerja pegawai merupakan salah satu aspek fundamental yang berperan penting dalam menunjang kelancaran operasional organisasi, efektivitas pelaksanaan tugas, serta peningkatan mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit. Laporan ini menyajikan hasil evaluasi terhadap permasalahan keterlambatan kehadiran pegawai di Rumah Sakit X selama periode September 2025 hingga Mei 2026. Kegiatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola keterlambatan kehadiran pegawai, menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan, serta menentukan alternatif solusi yang tepat sebagai upaya perbaikan disiplin kerja. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan pengumpulan data melalui observasi langsung, wawancara dengan pihak terkait, dan telaah dokumen rekapitulasi absensi kepegawaian. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa keterlambatan kehadiran masih terjadi dengan frekuensi yang bervariasi di kalangan pegawai dan berpotensi menghambat ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan serta kontinuitas pelayanan. Analisis akar masalah menggunakan diagram Fishbone (Ishikawa) mengidentifikasi empat faktor utama, yaitu metode pengawasan yang belum optimal, manajemen monitoring yang belum dilaksanakan secara berkelanjutan, kesadaran individu pegawai terhadap disiplin waktu yang masih perlu ditingkatkan, serta faktor lingkungan berupa kemacetan lalu lintas dan jarak tempat tinggal. Penentuan prioritas pemecahan masalah menggunakan metode Reinke menunjukkan bahwa peningkatan pengawasan melalui pemantauan absensi secara rutin menjadi prioritas utama. Rencana tindak lanjut meliputi penyusunan jadwal monitoring, evaluasi data absensi bulanan, dan sosialisasi aturan kehadiran secara berkala untuk mendukung peningkatan kedisiplinan pegawai dan optimalisasi mutu pelayanan kesehatan.

Kata kunci: Keterlambatan Kehadiran, Disiplin Kerja, Sumber Daya Manusia, Fishbone Diagram, Metode Reinke.

1. Latar Belakang

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang memiliki peran strategis dan fundamental dalam menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat. Sebagai fasilitas pelayanan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna, rumah sakit dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang komprehensif, meliputi pelayanan rawat jalan, rawat inap, dan gawat darurat (Ikwati et al., 2024). Dalam menjalankan fungsinya, rumah sakit bukan hanya berperan dalam upaya kuratif, tetapi juga melaksanakan upaya promotif, preventif, dan rehabilitatif untuk mendukung peningkatan derajat kesehatan masyarakat secara optimal (Patty & Prananingrum, 2022). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan menegaskan bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan kesehatan, khususnya di rumah sakit, harus dilaksanakan secara bermutu, aman, efektif, dan profesional. Untuk mewujudkan standar pelayanan yang optimal tersebut, diperlukan sebuah sistem pengelolaan organisasi yang efektif melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, penyediaan sarana prasarana, serta penguatan sistem administrasi (Rahmawati & Ramadhika, 2024).

Di antara berbagai komponen pengelolaan rumah sakit tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset yang paling krusial dan menjadi motor penggerak utama operasional rumah sakit. Manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, pengadaan, pengembangan, dan evaluasi tenaga kerja guna memastikan tersedianya SDM yang kompeten dalam mendukung pelayanan (Sahara et al., 2025). Ketersediaan tenaga kerja yang memadai harus disesuaikan dengan kebutuhan pelayanan dan hasil analisis beban kerja, sehingga setiap unit pelayanan dapat berjalan tanpa hambatan. Namun, keberadaan SDM yang memiliki kompetensi teknis saja tidak akan pernah cukup jika tidak diimbangi dengan sikap dan perilaku kerja yang baik. Dalam konteks ini, disiplin kerja menjadi variabel fundamental yang menentukan kualitas kinerja individu maupun organisasi rumah sakit secara keseluruhan (Sari & Wijaya, 2024).

Disiplin kerja pada dasarnya merupakan sikap dan perilaku pegawai dalam mematuhi peraturan, prosedur, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh instansi. Menurut Hasibuan (2017), disiplin kerja didefinisikan sebagai

kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi dan norma sosial yang berlaku. Sejalan dengan itu, tingkat disiplin kerja pegawai secara nyata dapat diukur dan dilihat dari beberapa indikator utama, di antaranya adalah kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap jam kerja, serta tanggung jawab dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang dibebankan. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan senantiasa menjaga ketepatan waktu sebagai cerminan profesionalisme dan penghormatan terhadap waktu kerja yang telah disepakati bersama (Putri & Budianto, 2023).

Regulasi pemerintah juga secara tegas mengatur mengenai kewajiban disiplin ini. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dijelaskan secara rinci bahwa setiap pegawai wajib menaati ketentuan jam kerja dan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab. Kebijakan ini tidak hanya berlaku secara normatif, melainkan menjadi landasan hukum yang mengharuskan setiap instansi pemerintah, termasuk rumah sakit milik pemerintah daerah, untuk menerapkan sistem pembinaan dan penegakan disiplin secara ketat (Hidayat & Suryani, 2023). Penegakan disiplin ini menjadi sangat relevan mengingat rumah sakit adalah institusi yang memberikan pelayanan secara continuous atau berkelanjutan selama 24 jam penuh. Kelancaran shift kerja dan alur pelayanan sangat bergantung pada ketepatan waktu pegawai yang akan masuk kerja untuk melakukan serah terima jabatan (Lestari & Prasetyo, 2022).

Keterlambatan kehadiran pegawai merupakan salah satu bentuk pelanggaran disiplin yang seringkali terjadi di berbagai institusi, termasuk di lingkungan rumah sakit. Fenomena keterlambatan bukan sekadar masalah individual seorang pegawai, melainkan memiliki dampak sistemis yang luas terhadap operasional organisasi. Apabila seorang pegawai terlambat, terutama pada unit pelayanan langsung seperti pendaftaran, rekam medis, maupun poliklinik, maka secara langsung akan mengganggu proses pelayanan kepada pasien (Utami & Handoko, 2025). Antrian dapat memanjang, proses administrasi menjadi terhambat, dan pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan pasien terhadap rumah sakit. Selain itu, keterlambatan juga berpotensi menimbulkan beban kerja yang tidak merata bagi rekan kerja lainnya yang telah hadir tepat waktu, yang pada gilirannya dapat memicu konflik internal dan menurunkan moral kerja tim (Kurniawan & Rahmawati, 2024).

Berdasarkan hasil pengamatan awal yang dilakukan di Rumah Sakit X, ditemukan indikasi bahwa permasalahan keterlambatan kehadiran pegawai masih cukup dominan. Data awal menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa pegawai yang tercatat mengalami keterlambatan dengan frekuensi yang bervariasi pada periode tertentu. Meskipun rumah sakit telah memiliki sistem pencatatan absensi, pola keterlambatan ini menunjukkan bahwa pengawasan dan monitoring terhadap data kehadiran belum sepenuhnya dioptimalkan sebagai alat evaluasi kedisiplinan. Identifikasi awal menggunakan metode fishbone diagram juga menunjukkan bahwa keterlambatan dipengaruhi oleh berbagai faktor kompleks, mulai dari metode pengawasan yang belum optimal, kesadaran disiplin waktu pegawai yang perlu ditingkatkan, hingga faktor lingkungan eksternal seperti kemacetan lalu lintas dan jarak tempat tinggal.

Oleh karena itu, disiplin kerja, khususnya yang berkaitan dengan ketepatan waktu kehadiran, menjadi salah satu faktor paling penting yang harus dikelola dengan baik untuk mendukung efektivitas pelayanan di rumah sakit. Evaluasi mendalam mengenai keterlambatan kehadiran pegawai diperlukan tidak hanya untuk mendapatkan gambaran kuantitatif mengenai frekuensi keterlambatan, tetapi juga untuk menganalisis akar penyebab masalah secara komprehensif. Melalui evaluasi ini, diharapkan dapat dirumuskan alternatif pemecahan masalah yang tepat, efektif, dan efisien—seperti melalui penerapan metode Reinke—untuk membantu pihak manajemen rumah sakit dalam mengambil keputusan strategis. Upaya peningkatan disiplin kehadiran ini pada akhirnya merupakan bentuk komitmen rumah sakit dalam mewujudkan pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas, guna mendukung tercapainya pelayanan kesehatan yang bermutu, aman, dan berorientasi pada kepuasan serta keselamatan pasien.

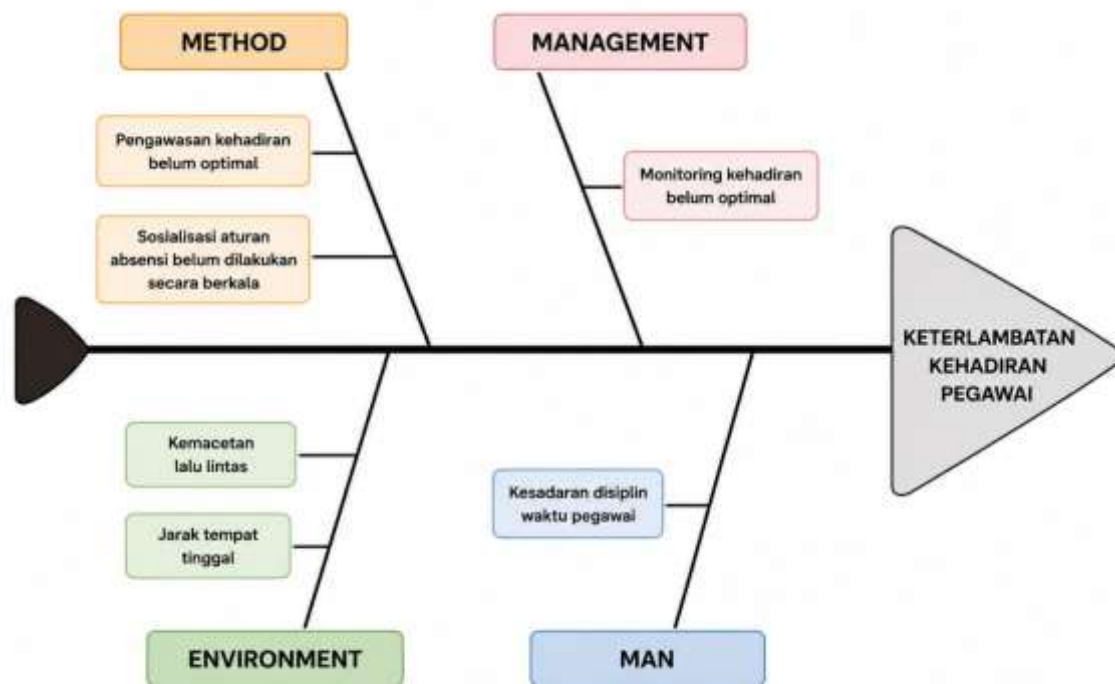
2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif evaluatif. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan serta mengevaluasi fenomena keterlambatan kehadiran pegawai berdasarkan kondisi faktual di lapangan (Lestari & Prasetyo, 2022). Penelitian berlangsung selama satu bulan, yakni dari 20 April hingga 20 Mei 2026, di Rumah Sakit X.

Subjek penelitian mencakup data rekapitulasi absensi seluruh pegawai periode September 2025 sampai Mei 2026, serta staf unit kepegawaian. Peneliti ditempatkan pada unit Rekam Medis dan Front Office rawat jalan untuk melakukan pengamatan langsung terhadap realitas disiplin kehadiran di lingkungan rumah sakit.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik: (1) Observasi partisipatif, untuk mengamati prosedur kehadiran dan kedisiplinan pegawai secara langsung; (2) Wawancara mendalam, dengan petugas kepegawaian untuk menggali faktor penyebab keterlambatan; dan (3) Studi dokumentasi, dengan menelaah arsip data absensi resmi rumah sakit (Kurniawan & Rahmawati, 2024).

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan dua metode. Pertama, analisis isi untuk mereduksi data keterlambatan menjadi pola frekuensi. Kedua, penerapan Fishbone Diagram (Ishikawa) untuk memetakan akar masalah secara visual ke dalam empat aspek utama: Man, Method, Management, dan Environment (Putri & Budianto, 2023). Identifikasi masalah melalui diagram tersebut ditampilkan pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Diagram Fishbone Faktor Penyebab Keterlambatan Kehadiran Pegawai

Sumber: Data Primer Penelitian (2026)

Berdasarkan pemetaan akar masalah pada Gambar 1, dirumuskan beberapa alternatif pemecahan masalah. Penentuan prioritas solusi dilakukan menggunakan metode Reinke. Setiap alternatif dinilai berdasarkan perhitungan kuantitatif menggunakan formula $P = (M \times I \times V) : C$, yang mencakup variabel Magnitude (besaran masalah), Important (tingkat kepentingan), Vulnerability (kemudahan penerapan), dan Cost (biaya yang dibutuhkan) (Hidayat & Suryani, 2023). Solusi dengan skor tertinggi menjadi rekomendasi utama untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai.

Validitas data dijaga melalui teknik triangulasi metode, yaitu dengan membandingkan dan menyilangkan hasil dari data observasi, wawancara, dan dokumen absensi, sehingga diperoleh evaluasi yang objektif dan akuntabel (Utami & Handoko, 2025).

3. Hasil dan Diskusi

A. Analisis Situasi

Analisis situasi dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi nyata yang terdapat di Rumah Sakit X selama pelaksanaan kegiatan magang. Kegiatan ini dilakukan melalui observasi, pengumpulan data, wawancara, dan diskusi dengan pegawai pada unit terkait. Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan, diperoleh beberapa kondisi yang menjadi dasar dalam penentuan permasalahan sebagai berikut :

1. Melakukan pembukaan dan serah terima kegiatan magang bersama pihak Rumah Sakit X.
2. Melakukan orientasi lingkungan rumah sakit dan pengenalan terhadap unit-unit pelayanan serta sistem kerja yang diterapkan di rumah sakit.
3. Melaksanakan kegiatan magang pada unit rekam medis dan front office rawat jalan untuk memahami proses administrasi dan pelayanan yang berlangsung di rumah sakit.
4. Melakukan observasi terhadap pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kehadiran dan ketepatan waktu pegawai dalam melaksanakan tugas.

5. Mengumpulkan data absensi pegawai periode September 2025 sampai dengan Mei 2026 sebagai bahan pengamatan terhadap kondisi kehadiran pegawai.
6. Melakukan rekapitulasi dan telaah data absensi untuk mengetahui pola kehadiran, keterlambatan, serta kegiatan dinas luar pegawai.
7. Berdasarkan hasil rekapitulasi data absensi, ditemukan bahwa masih terdapat beberapa pegawai yang mengalami keterlambatan kehadiran dengan frekuensi yang cukup tinggi selama periode pengamatan.
8. Selain data keterlambatan, ditemukan pula beberapa pegawai yang memiliki frekuensi dinas luar yang cukup tinggi pada bulan tertentu sebagai bagian dari pelaksanaan tugas kedinasan rumah sakit.
9. Melakukan wawancara dan diskusi dengan pegawai terkait untuk memperoleh informasi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kehadiran dan ketepatan waktu pegawai.
10. Berdasarkan hasil observasi, pengumpulan data, dan diskusi yang telah dilakukan, dengan mengidentifikasi adanya permasalahan terkait keterlambatan kehadiran pegawai yang selanjutnya akan dianalisis lebih lanjut sebagai fokus dalam laporan magang.

B. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan salah satu tahapan yang sangat fundamental dan krusial dalam penyusunan suatu laporan maupun penelitian di bidang administrasi dan manajemen rumah sakit. Tahap ini dilakukan untuk mengenali, memahami, dan menentukan permasalahan yang terjadi berdasarkan kondisi nyata di lapangan sehingga dapat ditetapkan fokus pembahasan yang sesuai dengan kebutuhan instansi. Melalui identifikasi masalah yang sistematis, penulis dapat memperoleh gambaran komprehensif mengenai fenomena yang terjadi di suatu instansi dengan didukung oleh data yang akurat dan valid. Selain itu, identifikasi masalah juga menjadi landasan utama dalam menentukan arah pembahasan sehingga hasil yang diperoleh nantinya dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi instansi sebagai bahan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap permasalahan yang ditemukan (Lestari & Prasetyo, 2022).

Selama melaksanakan kegiatan magang di Rumah Sakit X, penulis tidak hanya melakukan observasi pasif, tetapi juga terlibat dalam wawancara mendalam serta diskusi dengan staf yang bertanggung jawab dalam pengelolaan data kepegawaian, khususnya di Sub Bagian Tata Usaha. Penulis juga secara langsung mempelajari berbagai dokumen administratif yang berkaitan dengan kehadiran pegawai. Berdasarkan hasil pengamatan intensif tersebut, penulis menemukan sebuah fenomena yang menarik untuk dikaji, yakni masih terdapat sejumlah pegawai yang mengalami keterlambatan kehadiran pada jam kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen rumah sakit. Informasi primer ini diperoleh secara langsung dari rekapitan data absensi pegawai selama periode pengamatan, yakni mulai September 2025 sampai dengan Mei 2026.

Data absensi tersebut menunjukkan bahwa keterlambatan kehadiran masih terjadi pada beberapa pegawai dengan frekuensi yang bervariasi dan tidak seragam. Terdapat pegawai yang hanya mengalami keterlambatan satu atau dua kali dalam satu periode bulanan, yang mungkin disebabkan oleh alasan mendesak atau faktor di luar kendali. Namun, di sisi lain, terdapat pula pegawai yang tercatat mengalami keterlambatan secara berulang dengan frekuensi yang cukup tinggi. Kondisi heterogen ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan kehadiran pegawai di lingkungan Rumah Sakit X belum sepenuhnya seragam dan masih memerlukan penguatan. Meskipun sebagian besar pegawai telah mematuhi ketentuan jam kerja yang berlaku, data absensi bulanan tetap memperlihatkan adanya kejadian keterlambatan yang tidak boleh diabaikan. Menurut Utami dan Handoko (2025), data keterlambatan pada sistem absensi merupakan cerminan langsung dari budaya disiplin organisasi yang harus segera mendapat perhatian serius sebagai salah satu indikator utama kedisiplinan pegawai.

Kedisiplinan dalam kehadiran merupakan salah satu aspek paling vital dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pelayanan di rumah sakit. Hal ini sejalan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yang secara tegas mengamanatkan bahwa setiap pegawai wajib menaati ketentuan jam kerja dan melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab (Hidayat & Suryani, 2023). Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan yang beroperasi secara kontinu dituntut untuk memberikan pelayanan secara cepat, tepat, dan berkesinambungan selama 24 jam penuh. Berbeda dengan instansi pemerintah atau swasta pada umumnya yang berhenti beroperasi di sore hari, pelayanan di rumah sakit mengandalkan sistem shift yang saling bergantian. Oleh karena itu, kehadiran pegawai sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditentukan menjadi faktor penentu kelancaran operasional setiap unit pelayanan.

Apabila masih terdapat keterlambatan kehadiran, khususnya pada pegawai yang bertugas di pagi hari, kondisi tersebut berpotensi mengganggu mekanisme serah terima jaga (handover) antar shift. Keterlambatan satu orang pegawai dapat berdampak pada pembagian tugas yang tidak merata, meningkatkan beban kerja pegawai lain yang sudah hadir tepat waktu, serta mengganggu koordinasi antar pegawai. Pada akhirnya, hal ini berdampak langsung

pada kelancaran proses pelayanan kepada pasien, terutama pada unit-unit yang memberikan pelayanan secara langsung dan berinteraksi dengan pasien, seperti unit pendaftaran (front office), rekam medis, dan ruang perawatan (Putri & Budianto, 2023). Di Rumah Sakit X yang merupakan rumah sakit khusus dengan standar pelayanan spesifik, gangguan pada alur pelayanan awal akibat keterlambatan pegawai dapat menurunkan citra profesionalisme rumah sakit di mata masyarakat.

Lebih jauh, fenomena keterlambatan ini juga perlu dilihat dari perspektif manajemen sumber daya manusia. Sari dan Wijaya (2024) menyatakan bahwa penanganan masalah kehadiran bukan sekadar masalah administratif semata, melainkan bagian dari upaya pembinaan sumber daya manusia untuk menciptakan lingkungan kerja yang disiplin dan produktif. Keterlambatan yang terjadi secara berulang tanpa adanya tindakan evaluasi yang tegas dapat menimbulkan persepsi negatif di kalangan pegawai lainnya, yang berpotensi menurunkan motivasi kerja dan semangat teamwork secara keseluruhan.

Berdasarkan kondisi objektif tersebut, penulis memandang bahwa data keterlambatan kehadiran pegawai di Rumah Sakit X perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui gambaran empiris mengenai pola dan frekuensi keterlambatan yang terjadi selama periode pengamatan. Pembahasan dalam laporan ini tidak dimaksudkan untuk mencari penyebab secara mendalam maupun menganalisis hubungan kausal antar variabel, melainkan difokuskan pada penyajian informasi deskriptif mengenai kondisi keterlambatan kehadiran pegawai berdasarkan data absensi yang tersedia di bagian kepegawaian. Oleh karena itu, penulis mengangkat permasalahan tersebut dalam laporan magang ini dengan judul "Evaluasi Keterlambatan Kehadiran Pegawai di Rumah Sakit X". Diharapkan hasil pembahasan ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat, aktual, dan komprehensif sebagai bahan evaluasi bagi pihak manajemen rumah sakit dalam upaya meningkatkan kedisiplinan pegawai serta mendukung terciptanya pelayanan kesehatan mata yang optimal, aman, dan berkualitas.

C. Analisis Masalah

Analisis masalah merupakan tahapan yang dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap terjadinya keterlambatan kehadiran pegawai di Rumah Sakit X. Analisis ini disusun berdasarkan hasil observasi selama kegiatan magang, diskusi dengan petugas yang menangani administrasi kepegawaian, serta telaah data absensi pegawai periode September 2025 sampai dengan Mei 2026. Berdasarkan hasil tersebut, masih ditemukan pegawai yang mengalami keterlambatan kehadiran dengan frekuensi yang bervariasi sehingga diperlukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang mungkin memengaruhinya.

Untuk memudahkan identifikasi penyebab permasalahan, penulis menggunakan metode Fishbone Diagram (Ishikawa). Metode ini digunakan untuk mengelompokkan penyebab keterlambatan kehadiran ke dalam beberapa aspek yaitu Method, Management, Man, dan Enviroment. Berdasarkan hasil analisis menggunakan fishbone diagram, menunjukkan bahwa keterlambatan kehadiran pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan dan tidak hanya disebabkan oleh satu faktor tertentu. Adapun uraian mengenai masing-masing faktor penyebab yang terdapat pada fishbone diagram berikut:

Tabel 1 Keterangan Diagram Fishbone

Faktor	Keterangan
<i>Method</i>	Pengawasan kehadiran belum optimal Pengawasan terhadap kehadiran pegawai masih perlu ditingkatkan agar keterlambatan dapat teridentifikasi sejak dini. Pengawasan yang dilakukan secara konsisten dapat membantu meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja yang telah ditetapkan. Sosialisasi aturan absensi belum dilakukan secara berkala Sosialisasi mengenai ketentuan jam kerja dan aturan absensi perlu dilakukan secara berkala agar seluruh pegawai memahami kembali pentingnya disiplin kehadiran serta konsekuensi apabila terjadi keterlambatan.
<i>Management</i>	Monitoring kehadiran belum optimal Data absensi pegawai telah tersedia dan terdokumentasi dengan baik. Namun, monitoring

	terhadap data tersebut masih perlu ditingkatkan agar pola keterlambatan dapat dievaluasi secara berkala dan dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait pembinaan disiplin pegawai.
<i>Man</i>	Kesadaran disiplin waktu pegawai Tingkat kesadaran setiap pegawai dalam mematuhi jam kerja tidak selalu sama. Berdasarkan hasil telaah data absensi, masih terdapat pegawai yang mengalami keterlambatan kehadiran sehingga diperlukan peningkatan kesadaran akan pentingnya disiplin waktu dalam mendukung kelancaran pelayanan rumah sakit.
<i>Environment</i>	Kemacetan lalu lintas Kondisi lalu lintas pada jam berangkat kerja dapat memengaruhi waktu tempuh pegawai menuju rumah sakit. Kepadatan kendaraan pada waktu tertentu berpotensi menyebabkan pegawai datang melewati jam kerja yang telah ditetapkan. Jarak tempat tinggal Jarak tempat tinggal yang relative jauh dari rumah sakit dapat memengaruhi lama perjalanan pegawai menuju tempat kerja. Semakin jauh jarak yang ditempuh, semakin besar kemungkinan terjadinya keterlambatan apabila tidak diimbangi dengan perencanaan waktu keberangkatan yang baik.

D. Alternatif Pemecahan Masalah

Berdasarkan hasil analisis menggunakan fishbone diagram, diperoleh beberapa alternatif yang dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan keterlambatan kehadiran pegawai di Rumah Sakit X. Setiap alternatif kemudian dianalisis untuk menentukan solusi yang paling tepat dan memungkinkan untuk diterapkan sesuai dengan kondisi rumah sakit. Penentuan prioritas alternatif pemecahan masalah dilakukan menggunakan metode Reinke. Metode ini digunakan untuk menilai setiap alternatif berdasarkan tingkat efektivitas dan efesien sehingga dapat ditentukan solusi yang menjadi prioritas utama untuk dilaksanakan. Penilai dalam metode Reinke menggunakan rumus sebagai berikut:

$$P = (M \times I \times V) : C$$

Tabel 2 Keterangan Rumus Metode Reinke

M (Magnitude)	Besarnya permasalahan yang dapat diatasi melalui alternatif solusi.
I (Important)	Tingkat kepentingan atau manfaat alternatif dalam menyelesaikan permasalahan.
V (Vulnerability)	Kemudahan atau peluang keberhasilan alternatif untuk diterapkan.
C (Cost)	Besarnya sumber daya atau biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan alternatif.

Berikut ini adalah tabel metode Reinke, untuk memperoleh urutan prioritas alternatif pemecahan masalah yang selanjutnya dijadikan dasar dalam menentukan rekomendasi perbaikan terhadap permasalahan keterlambatan kehadiran pegawai:

Tabel 3 Menentukan Alternatif Pemecahan Masalah Menggunakan Metode Reinke

No	Alternatif	Efektivitas			Efesensi	Skor	Prioritas
		M	I	V			

1	Meningkatkan pengawasan terhadap kehadiran pegawai melalui pemantauan absensi secara rutin	4	4	3	2	24	I
2	Melakukan evaluasi kedisiplinan kehadiran pegawai secara berkala berdasarkan data absensi pegawai.	3	3	3	3	9	III
3	Melaksanakan sosialisasi mengenai aturan absensi dan disiplin kehadiran secara berkala kepada seluruh pegawai.	3	4	3	2	18	II

E. Plan Of Action

Tabel 4 Plan Of Action

No	Kegiatan	Sasaran	Target	Penanggung Jawab	Waktu	Evaluasi
1.	Menyusun jadwal monitoring dan pelaporan data absensi pegawai secara berkala	Data kehadiran pegawai	Tersusunnya jadwal monitoring kehadiran	Bagian Kepegawaian	Minggu I	Monitoring absensi terlaksana sesuai jadwal
2.	Melakukan rekapitulasi dan evaluasi data keterlambatan pegawai setiap bulan	Data keterlambatan pegawai	Tersusunnya laporan evaluasi keterlambatan bulanan	Badan Kepegawaian	Minggu II	Laporan evaluasi digunakan sebagai bahan monitoring kedisiplinan pegawai
3.	Melaksanakan sosialisasi kembali mengenai aturan absensi dan disiplin kehadiran kepada seluruh pegawai	Seluruh pegawai	Meningkatnya pemahaman pegawai terhadap aturan absensi	Badan Kepegawaian	Minggu III	Pegawai memahami kembali aturan absensi dan jumlah keterlambatan mulai menurun

F. Rekomendasi

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa keterlambatan kehadiran pegawai di Rumah Sakit X dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pengawasan kehadiran yang belum optimal, monitoring data

absensi yang belum dilakukan secara berkala, sosialisasi mengenai aturan absensi yang belum rutin, kesadaran disiplin waktu pegawai yang kurang, serta faktor lingkungan seperti kemacetan. Kondisi tersebut berpotensi mengganggu kelancaran operasional serta efektivitas pelayanan rumah sakit. Sebagaimana dikemukakan oleh Lestari dan Prasetyo (2022), keterlambatan kehadiran pegawai secara langsung berdampak pada pembagian tugas dan kelancaran alur pelayanan kesehatan kepada pasien. Mengingat RS X merupakan institusi pelayanan kesehatan khusus yang harus beroperasi secara optimal, kedisiplinan menjadi fondasi utama dalam mewujudkan pelayanan yang aman dan bermutu sesuai amanat undang-undang (Perencanaan et al., 2023).

Sebagai upaya mengatasi permasalahan tersebut, rumah sakit disarankan untuk meningkatkan pengawasan melalui pelaksanaan monitoring data absensi secara rutin. Kurniawan dan Rahmawati (2024) menegaskan bahwa peran unit kepegawaian sangat krusial dalam melakukan kontrol terhadap data kehadiran agar penyimpangan dapat terdeteksi dini. Monitoring ini perlu didukung dengan penyusunan laporan evaluasi keterlambatan secara berkala. Laporan tersebut tidak sekadar arsip, melainkan harus diintegrasikan ke dalam sistem penilaian kinerja sebagai bentuk penegakan disiplin sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Hidayat & Suryani, 2023). Dengan demikian, setiap pelanggaran jam kerja memiliki dampak nyata bagi pegawai yang bersangkutan.

Selain itu, rumah sakit perlu melaksanakan sosialisasi mengenai aturan absensi dan disiplin kehadiran secara berkala. Utami dan Handoko (2025) menjelaskan bahwa penerapan sistem absensi yang ketat tidak akan berjalan efektif tanpa diimbangi dengan pemahaman pegawai. Sosialisasi bertujuan untuk menumbuhkan kesadaran internal, bukan sekadar keterpaksaan mematuhi aturan. Pihak manajemen juga perlu mempertimbangkan aspek man dan environment dalam analisis fishbone, misalnya dengan melakukan pendekatan humanis terhadap pegawai yang sering terlambat untuk mengetahui hambatan riil di lapangan (Putri & Budianto, 2023).

Secara keseluruhan, dengan pelaksanaan monitoring yang konsisten, evaluasi yang berkesinambungan, serta peningkatan kesadaran pegawai terhadap disiplin kehadiran, diharapkan keterlambatan dapat berkurang signifikan. Upaya ini selaras dengan prinsip manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pembinaan kompetensi dan disiplin (Sari & Wijaya, 2024). Pada akhirnya, peningkatan kepatuhan terhadap jam kerja akan mendukung kelancaran operasional dan peningkatan mutu pelayanan di Rumah Sakit X.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai evaluasi keterlambatan kehadiran pegawai di Rumah Sakit X, maka dapat diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) Hasil identifikasi masalah menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang mengalami keterlambatan kehadiran berdasarkan data absensi periode September 2025 sampai dengan Mei 2026. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan kehadiran pegawai masih perlu menjadi perhatian sebagai upaya mendukung kelancaran operasional dan pelayanan rumah sakit. 2) Hasil analisis menggunakan metode fishbone diagram menunjukkan bahwa keterlambatan kehadiran pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu pengawasan kehadiran yang belum optimal, monitoring data absensi yang belum dilakukan secara maksimal, sosialisasi absensi yang belum dilaksanakan secara berkala, kesadaran disiplin waktu pegawai yang masih perlu ditingkatkan, serta faktor lingkungan berupa kemacetan lalu lintas dan jarak tempat tinggal pegawai menuju rumah sakit. 3) Berdasarkan hasil penilaian menggunakan metode reinke, diperoleh alternatif pemecahan masalah dengan prioritas pertama yaitu meningkatkan pengawasan terhadap kehadiran pegawai melalui pemantauan absensi secara rutin. Alternatif tersebut memperoleh skor tertinggi sehingga menjadi prioritas utama dalam upaya mengurangi keterlambatan kehadiran pegawai di Rumah Sakit X.

Referensi

1. Agusta, M., Paramarta, V., & Purwanda, E. (2024). Peran dan tanggung jawab pihak rumah sakit dalam pelayanan kesehatan terhadap pasien pengguna Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan. *Abdimas Indonesian Journal*, 4(2), 395–406. <https://doi.org/10.59525/aij.v4i2.467>
2. Alfitra Sari, D., & Handayani, N. (2023). Implementasi kebijakan klasifikasi dan perizinan rumah sakit tipe C pada bangunan prasarana dan peralatan di Rumah Sakit Syarif Hidayatullah. *PUBLICNESS: Journal of Public Administration Studies*, 2(1), 42–47. <https://doi.org/10.24036/publicness.v2i1.77>
3. Ambari, A., Sunarsih, E., & Minarti, M. (2023). Studi literatur tentang peningkatan manajemen mutu pelayanan kesehatan di rumah sakit Indonesia.
4. Christiano Mandagi Jr, S., Astuty Lolo, W., & Edward Rundengan, G. (2023). Evaluasi penerapan standar pelayanan kefarmasian di Rumah Sakit Tk II R.W. Mongisidi Manado (Vol. 12, No. 3).
5. Hidayat, M., & Suryani, E. (2023). Implementasi disiplin pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 di lingkungan rumah sakit daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(2), 112–120. <https://doi.org/10.1234/jap.v4i2.456>
6. Ikwati, F. R., Rauf, A., & Nisak, H. (2024). Kelengkapan formulir assesmen medis rawat jalan di RSUD Tongas. *Ilmu Kesehatan*, 2, 371–379.
7. Kurniawan, D., & Rahmawati, S. (2024). Peran unit kepegawaian dalam pengelolaan absensi dan penegakan disiplin kerja di rumah sakit. *Jurnal Manajemen Rumah Sakit*, 3(1), 45–56. <https://doi.org/10.1234/jmrs.v3i1.789>

8. Lestari, N., & Prasetyo, B. (2022). Analisis faktor penyebab keterlambatan kehadiran pegawai terhadap kelancaran operasional pelayanan rumah sakit. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 8(3), 234–242.
9. Paramarta, V., Wicaksono, S. T., Risnawaty, N., Triana, I. A., Halawa, A. N., & Permatasari, I. (2023). Implementasi Balance Scorecard dalam analisis kinerja rumah sakit di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 1(3), 88–100. <https://doi.org/10.59024/jumek.v1i3.117>
10. Patty, H. R., & Prananingrum, D. H. (2022). Nilai kemanusiaan dan fungsi sosial: Penyelenggaraan rumah sakit berbentuk perseroan terbatas. *Jurnal Ilmu Hukum: ALETHEA*, 5(1), 21–38. <https://doi.org/10.24246/alethea.vol5.no1.p21-38>
11. Perencanaan, A., Pengendalian, D., Linda Yohana Pratasik, A., & Sumampouw, O. J. (2023). Analisis perencanaan, pengadaan, dan pengendalian obat di Instalasi Farmasi Unit Pelaksana Teknis Daerah Rumah Sakit Manembo Nembo Tipe C Bitung. *Kesehatan Tambusai*, 4, 5249–5266.
12. Putri, A. A., & Budianto, R. (2023). Pengaruh disiplin waktu dan kehadiran pegawai terhadap kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit tipe C. *Jurnal Ilmu Kesehatan*, 5(1), 78–89.
13. Rahmawati, T., & Ramadhika, A. (2024). Analisis sistem dan kompleksitas pelayanan rumah sakit. *Economics and Digital Business Review*, 5, 764–769.
14. Sahara, A., Hrp, A. L. O., Fauziah, A., Azhara, A. S., Agustin, D., Agustina, D., Salsabila, F., Auliya, J., Aulia, J., Zannah, M. C., Tila, S. A., Khairunisa, S. S., & Rahma, S. (2025). Optimalisasi manajemen rumah sakit untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan kesehatan. *Kesehatan Tambusai*, 6, 1–14.
15. Sari, M. P., & Wijaya, R. (2024). Manajemen sumber daya manusia rumah sakit: Tantangan dan strategi peningkatan kedisiplinan tenaga kesehatan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Kesehatan*, 6(2), 150–162. <https://doi.org/10.1234/jebk.v6i2.321>
16. Utami, T., & Handoko, S. (2025). Evaluasi penerapan sistem absensi dalam menunjang kedisiplinan pegawai di instalasi rawat jalan rumah sakit. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Kesehatan*, 7(1), 33–41.
17. Yoseph Bada, B., Madiistriyatno, H., & Panjaitan, E. H. H. (2024). Analisis tingkat kepuasan pasien BPJS di Poli Penyakit Dalam RSUD Lewoleba di Nusa Tenggara Timur (Vol. 8, No. 2).