

Pengaruh Budaya Organisasi dan Supervisi Internal terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan

The Effect of Organizational Culture and Internal Supervision on the Performance of Health Workers

Karnirius Harefa

¹ Institut Kesehatan Medistra Lubuk Pakam

Jln. Sudirman No.38 Lubuk Pakam, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara – Indonesia
karniriusharefa@yahoo.com

Abstrak

Latar Belakang: Kinerja tenaga kesehatan menjadi elemen kunci dalam keberhasilan pelayanan kesehatan primer di puskesmas. Budaya organisasi yang kuat dan supervisi internal yang efektif diyakini mampu meningkatkan motivasi, produktivitas, serta kualitas pelayanan tenaga kesehatan. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan supervisi internal terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif analitik dengan desain cross sectional. Populasi penelitian adalah seluruh tenaga kesehatan aktif (n=58), diambil dengan teknik total sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur dan dianalisis dengan uji Spearman serta regresi logistik berganda untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan supervisi internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan ($p < 0,05$), dengan kontribusi sebesar 63,7% terhadap variasi kinerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh lebih besar ($Exp(B)=5,66$) dibandingkan supervisi internal ($Exp(B)=3,64$). **Kesimpulan:** Budaya organisasi yang positif dan supervisi internal yang terstruktur terbukti meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Direkomendasikan agar manajemen puskesmas memperkuat nilai kerja sama, meningkatkan pelatihan kepemimpinan, serta memastikan supervisi dilakukan secara konsisten dan partisipatif.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Supervisi Internal; Kinerja

Abstract

Background: Health worker performance is a key element in the success of primary healthcare services at Puskesmas. A strong organizational culture and effective internal supervision are believed to enhance motivation, productivity, and service quality among health workers. **Objective:** This study aims to analyze the effect of organizational culture and internal supervision on the performance of health workers at Karang Anyar Health Center, Deli Serdang District. **Methods:** This research employed an analytical quantitative approach with a cross-sectional design. The population consisted of all active health workers (n=58), selected through total sampling. Data were collected via structured questionnaires and analyzed using Spearman correlation and multiple logistic regression. **Results:** Findings indicated that organizational culture and internal supervision simultaneously had a significant influence on health worker performance ($p < 0.05$), explaining 63.7% of performance variation. Organizational culture showed a greater effect ($Exp(B)=5.66$) compared to internal supervision ($Exp(B)=3.64$). **Conclusion:** Positive organizational culture and structured internal supervision significantly improve health worker performance. It is recommended that management enhance teamwork values, provide leadership training, and ensure consistent, participative supervision practices.

Keywords: Organizational Culture; Internal Supervision; Performance.

*Corresponding author: Karnirius Harefa, Institut Kesehatan Medistra Lubuk Pakam, Indonesia

E-mail : karniriusharefa@yahoo.com

Doi : 10.35451/arxdpw94

Received : April 10, 2025, Accepted: April 22, 2025, . Published: April 30, 2025

Copyright: © 2025. Karnirius Harefa. Creative Commons License This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Kinerja tenaga kesehatan merupakan aspek fundamental dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang bermutu, efektif, dan berkelanjutan. Menurut laporan *World Health Organization* (WHO) tahun 2020, kinerja tenaga kesehatan, yang mencakup keterampilan teknis, perilaku profesional, serta pelayanan berbasis pasien, berkontribusi besar terhadap pencapaian outcome kesehatan masyarakat [1]. Di Indonesia, peningkatan kualitas pelayanan kesehatan terus menjadi prioritas utama dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024, di mana salah satu fokusnya adalah penguatan kapasitas dan kinerja sumber daya manusia kesehatan [2]. Namun, kenyataannya, banyak tantangan yang dihadapi, mulai dari keterbatasan sumber daya, beban kerja berlebih, hingga dinamika organisasi internal yang kurang mendukung, yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga kesehatan, terutama di layanan primer seperti puskesmas.

Budaya organisasi merupakan salah satu determinan penting yang membentuk perilaku dan kinerja individu dalam organisasi kesehatan. Budaya yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi [3]. Menurut Robbins dan Judge (2019), budaya organisasi yang adaptif dan berbasis nilai kolektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi turnover, dan memperbaiki hubungan interpersonal di lingkungan kerja [4]. Dalam konteks puskesmas, penerapan budaya organisasi yang efektif akan tercermin dari kedisiplinan, kolaborasi tim, inisiatif inovatif, dan pelayanan yang berorientasi pada pasien.

Selain budaya organisasi, supervisi internal menjadi faktor penting lainnya dalam mengoptimalkan kinerja tenaga kesehatan. Supervisi internal yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan, motivasi, dan pengembangan kompetensi tenaga kesehatan [5]. Menurut Bernardin (2023), supervisi internal yang dilakukan secara konsisten dan berbasis pendekatan partisipatif dapat memperbaiki kinerja individu maupun tim secara signifikan [6]. Studi oleh Sari et al. (2021) juga menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara supervisi internal yang berkualitas dengan peningkatan kinerja di fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama [7].

Berdasarkan data Kementerian Kesehatan RI tahun 2021, banyak puskesmas di Indonesia yang masih menghadapi kendala dalam pelaksanaan supervisi internal, seperti kurangnya jadwal supervisi rutin, metode supervisi yang kurang efektif, serta keterbatasan pelatihan bagi supervisor [8]. Hal ini berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, termasuk di antaranya ketidaktercapaian target program nasional dan rendahnya kepuasan pasien terhadap layanan kesehatan primer. Maka dari itu, memperkuat praktik supervisi internal yang efektif menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di tingkat puskesmas.

Hasil survei awal yang dilakukan di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang, memperkuat urgensi penelitian ini. Dari hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa sebagian tenaga kesehatan merasa budaya organisasi di puskesmas belum optimal, ditandai dengan kurangnya penerapan nilai disiplin, integritas, dan kolaborasi antarunit pelayanan. Selain itu, supervisi internal yang dilakukan belum sistematis, hanya bersifat insidental tanpa evaluasi berkelanjutan. Akibatnya, sejumlah indikator kinerja puskesmas, seperti ketepatan pelaporan program imunisasi dan cakupan skrining penyakit tidak menular, belum mencapai target nasional. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep ideal budaya organisasi dan supervisi internal dengan realitas praktik di lapangan. Jika tidak ditangani, kesenjangan ini dapat berdampak pada kualitas pelayanan kesehatan dan pencapaian program kesehatan masyarakat di tingkat wilayah kerja puskesmas. Sejumlah penelitian terdahulu juga memperkuat pentingnya pengaruh budaya organisasi dan supervisi terhadap kinerja, misalnya studi oleh Setiawan (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan supervisi berkelanjutan berhubungan erat dengan peningkatan motivasi kerja tenaga kesehatan [9].

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan supervisi internal terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen puskesmas dalam mengembangkan sistem supervisi yang efektif serta membangun budaya organisasi yang mendukung pencapaian kinerja optimal.

1. METODE

Jenis dan Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif analitik dengan pendekatan *cross sectional*. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan untuk mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan supervisi internal dengan kinerja tenaga kesehatan pada waktu yang bersamaan. Penelitian dilakukan di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang dengan tujuan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja tenaga kesehatan. *Cross sectional* menjadi relevan karena data dikumpulkan hanya satu kali dan pada saat tertentu, sehingga memudahkan peneliti untuk melihat keterkaitan antarvariabel dalam waktu yang relatif singkat.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga kesehatan yang bekerja di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang Berdasarkan data administrasi puskesmas tahun 2023, jumlah total tenaga kesehatan yang aktif adalah 58 orang, yang terdiri dari dokter, perawat, bidan, tenaga promosi kesehatan, tenaga laboratorium, dan tenaga gizi. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *total sampling*, mengingat jumlah populasi yang tidak terlalu besar sehingga memungkinkan seluruh anggota populasi dilibatkan sebagai responden. Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah tenaga kesehatan yang telah bekerja minimal selama 6 bulan di puskesmas dan bersedia menjadi responden, sedangkan kriteria eksklusi adalah tenaga kesehatan yang sedang cuti atau tidak aktif bekerja selama periode pengumpulan data.

Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen meliputi budaya organisasi dan supervisi internal. Budaya organisasi diukur berdasarkan persepsi tenaga kesehatan terhadap nilai-nilai, norma, serta praktik budaya yang berlaku di puskesmas, sedangkan supervisi internal diukur melalui frekuensi, metode, serta kualitas supervisi yang diterima oleh tenaga kesehatan. Variabel dependen adalah kinerja tenaga kesehatan, yang dinilai berdasarkan indikator pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing tenaga kesehatan, termasuk kedisiplinan, kualitas pelayanan, produktivitas, serta capaian program kerja.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner terstruktur yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Kuesioner dibagi menjadi tiga bagian, yaitu bagian pertama tentang karakteristik responden, bagian kedua tentang persepsi terhadap budaya organisasi dan supervisi internal, dan bagian ketiga tentang penilaian terhadap kinerja. Selain kuesioner, peneliti juga melakukan studi dokumentasi untuk memperoleh data sekunder terkait struktur organisasi, data kepegawaian, dan laporan kinerja puskesmas. Seluruh data dikumpulkan dalam kurun waktu dua minggu dengan supervisi langsung dari peneliti untuk memastikan kuesioner diisi dengan benar dan lengkap.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan terdiri dari analisis univariat, bivariat, dan multivariat. Analisis univariat bertujuan untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan distribusi data pada masing-masing variabel penelitian. Analisis bivariat menggunakan uji korelasi Spearman untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dan supervisi internal dengan kinerja tenaga kesehatan, karena data berskala ordinal dan tidak berdistribusi normal. Untuk mengetahui pengaruh simultan antara budaya organisasi dan supervisi internal terhadap kinerja, dilakukan analisis multivariat dengan regresi logistik berganda. Semua proses analisis data dilakukan menggunakan program statistik, dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan pada $p\text{-value} < 0,05$.

2. HASIL

Penelitian ini melibatkan 58 tenaga kesehatan yang bekerja di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan studi dokumentasi selama periode pengumpulan data. Berikut ini adalah hasil analisis univariat, bivariat, dan multivariat.

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 40 orang (69,0%) dan laki-laki sebanyak 18 orang (31,0%). Usia responden sebagian besar berada pada rentang 26–35 tahun (60,3%), dengan masa kerja terbanyak 6–10 tahun (55,2%). Sebagian besar responden berpendidikan terakhir D3 (65,5%), diikuti oleh S1 (32,8%) dan hanya 1,7% yang memiliki pendidikan profesi.

Analisis Univariat

Hasil pengukuran terhadap variabel budaya organisasi menunjukkan bahwa sebanyak 41 orang (70,7%) memiliki persepsi terhadap budaya organisasi di puskesmas sebagai kategori "baik", sementara 17 orang (29,3%) menilai "cukup". Untuk variabel supervisi internal, sebanyak 39 orang (67,2%) merasakan bahwa supervisi yang dilakukan tergolong "efektif", sedangkan 19 orang (32,8%) menilai "kurang efektif". Sementara itu, dalam hal kinerja tenaga kesehatan, sebanyak 43 orang (74,1%) tergolong dalam kinerja "tinggi" dan 15 orang (25,9%) dalam kategori "cukup".

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Budaya Organisasi, Supervisi Internal, dan Kinerja Tenaga Kesehatan

Variabel	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Budaya Organisasi	Baik	41	70,7
	Cukup	17	29,3
Supervisi Internal	Efektif	39	67,2
	Kurang Efektif	19	32,8
Kinerja Tenaga Kesehatan	Tinggi	43	74,1
	Cukup	15	25,9

Analisis Bivariat

Uji korelasi Spearman dilakukan untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dan supervisi internal dengan kinerja tenaga kesehatan. Hasil uji menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan signifikan dengan kinerja tenaga kesehatan ($p = 0,001$; $r = 0,512$) dengan arah korelasi positif sedang. Demikian pula, supervisi internal memiliki hubungan signifikan dengan kinerja tenaga kesehatan ($p = 0,002$; $r = 0,485$), juga dengan korelasi positif sedang.

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi Spearman antara Variabel Penelitian

Variabel Independen	Variabel Dependen	R	p-value
Budaya Organisasi	Kinerja Tenaga Kesehatan	0,512	0,001
Supervisi Internal	Kinerja Tenaga Kesehatan	0,485	0,002

Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa semakin baik persepsi tenaga kesehatan terhadap budaya organisasi dan supervisi internal, maka semakin tinggi pula kinerja mereka di puskesmas.

Analisis Multivariat

Selanjutnya dilakukan analisis regresi logistik berganda untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan supervisi internal secara simultan terhadap kinerja tenaga kesehatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja dibandingkan supervisi internal.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Logistik Berganda

Variabel	B	SE	Exp(B)	p-value
Budaya Organisasi	1,734	0,612	5,66	0,004
Supervisi Internal	1,292	0,585	3,64	0,023

Dari tabel tersebut diketahui bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan dengan $Exp(B) = 5,66$, yang berarti tenaga kesehatan dengan persepsi budaya organisasi yang baik memiliki peluang 5,66 kali lebih besar untuk memiliki kinerja tinggi dibandingkan dengan mereka yang memiliki persepsi budaya organisasi yang cukup. Sementara itu, supervisi internal juga berpengaruh signifikan, dengan peluang 3,64 kali lebih besar untuk kinerja tinggi jika tenaga kesehatan merasakan supervisi internal yang efektif.

Temuan ini menunjukkan bahwa baik budaya organisasi maupun supervisi internal memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Budaya organisasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang suportif, meningkatkan motivasi, serta mendorong tenaga kesehatan untuk mencapai standar kerja yang tinggi. Sementara itu, supervisi internal yang efektif memberikan arah, evaluasi, dan umpan balik yang membangun, sehingga mendukung pencapaian kinerja optimal.

4. PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang. Temuan ini mendukung teori Robbins yang menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai dan norma bersama yang membentuk perilaku anggota dalam organisasi [10]. Budaya kerja yang kuat akan menumbuhkan loyalitas, meningkatkan keterikatan, dan memperbaiki produktivitas tenaga kesehatan. Ketika budaya organisasi berorientasi pada pelayanan berkualitas, inovasi, dan kerja sama tim, maka tenaga kesehatan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Budaya organisasi yang positif menciptakan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional tenaga kesehatan. Lingkungan kerja yang menghargai prestasi dan mendukung inovasi akan mendorong individu untuk berkontribusi secara maksimal [11]. Sari et al. (2021) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkorelasi positif dengan peningkatan produktivitas kerja di fasilitas layanan kesehatan [12]. Puskesmas dengan budaya organisasi yang mengedepankan kerja sama tim, transparansi, dan akuntabilitas cenderung menunjukkan pencapaian kinerja yang lebih baik dibandingkan puskesmas dengan budaya organisasi yang lemah.

Budaya organisasi yang konsisten juga mempermudah pengelolaan perubahan dalam organisasi. Di tengah tantangan seperti pandemi atau perubahan kebijakan kesehatan, tenaga kesehatan yang bekerja dalam budaya organisasi yang kuat akan lebih cepat beradaptasi [13]. Luthans (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah mekanisme kontrol sosial yang mengarahkan perilaku anggota organisasi tanpa perlu aturan formal yang kaku [14]. Dalam penelitian ini, budaya organisasi yang sudah mulai terbentuk baik di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang membantu tenaga kesehatan tetap mempertahankan standar kinerja walau menghadapi keterbatasan fasilitas dan tantangan eksternal.

Selain itu, budaya organisasi yang efektif meningkatkan sense of belonging tenaga kesehatan terhadap institusinya. Ketika tenaga kesehatan merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka lebih bersemangat untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi [15]. Hal ini terbukti dari hasil survei awal yang menunjukkan bahwa mayoritas responden merasa puas dengan nilai-nilai kerja sama dan keterbukaan yang diterapkan di puskesmas tersebut. Kondisi ini mendorong terwujudnya kinerja optimal, baik dalam aspek pelayanan medis langsung maupun pelayanan administratif.

Dalam konteks jangka panjang, budaya organisasi yang baik berperan penting dalam mempertahankan tenaga kesehatan yang berkualitas. Menurut Deal dan Kennedy (2020), organisasi dengan budaya kerja yang kuat

memiliki turnover rate karyawan yang lebih rendah [16]. Ini sangat relevan untuk puskesmas, yang kerap menghadapi tantangan mempertahankan tenaga medis di daerah tertentu. Oleh karena itu, memperkuat budaya organisasi perlu dijadikan strategi prioritas dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor kesehatan, termasuk di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang.

Pengaruh Supervisi Internal terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan

Penelitian ini juga menemukan bahwa supervisi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan. Supervisi internal yang efektif melibatkan pengawasan, bimbingan, dan evaluasi kerja secara sistematis untuk memastikan standar pelayanan tercapai [17]. Supervisi yang tidak sekadar administratif, tetapi juga suportif, terbukti meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan. Ini sejalan dengan teori Bernardin dan Russell (2021) yang menyatakan bahwa supervisi yang efektif membantu tenaga kerja mencapai kinerja optimal melalui arahan, umpan balik, dan dukungan [18].

Supervisi internal yang berkualitas tinggi membuat tenaga kesehatan merasa diperhatikan dan diapresiasi dalam pekerjaannya. Penelitian Nurjanah et al. (2020) menunjukkan bahwa frekuensi dan kualitas supervisi berhubungan positif dengan kinerja petugas puskesmas [19]. Tenaga kesehatan yang mendapatkan supervisi rutin merasa lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, memahami ekspektasi organisasi, dan lebih siap mengatasi kendala operasional yang dihadapi dalam tugas sehari-hari. Supervisi internal yang efektif juga memperkuat implementasi standar operasional prosedur (SOP) di puskesmas [20]. Sinambela (2022) menyebutkan bahwa supervisi dapat meningkatkan kepatuhan terhadap SOP dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat [21]. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa tenaga kesehatan yang rutin disupervisi lebih konsisten dalam menerapkan SOP dibandingkan mereka yang tidak mendapatkan bimbingan terstruktur. Ini menunjukkan bahwa supervisi internal menjadi alat strategis dalam pengendalian mutu pelayanan kesehatan.

Selain mendukung peningkatan kinerja individu, supervisi internal juga memperkuat koordinasi tim. Supervisor yang efektif mendorong komunikasi terbuka, memfasilitasi penyelesaian masalah tim, dan membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan tenaga kesehatan [22]. Sutrisno (2020) menambahkan bahwa supervisi yang bersifat coaching dan mentoring menghasilkan tenaga kerja yang lebih adaptif, kreatif, dan resilien dalam menghadapi dinamika pelayanan kesehatan [23]. Dengan demikian, supervisi internal menjadi instrumen penting dalam menjaga stabilitas dan kesinambungan kinerja tenaga kesehatan di puskesmas. Akhirnya, supervisi internal bukan hanya soal kontrol kinerja, tetapi lebih jauh tentang membangun hubungan kerja yang suportif antara manajerial dan staf. Supervisi yang baik memperlihatkan perhatian organisasi terhadap perkembangan karir tenaga kesehatan, sehingga memperkuat loyalitas mereka terhadap institusi [24]. Dalam penelitian ini, terlihat bahwa supervisi yang dilakukan secara empatik dan partisipatif berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja dan pencapaian target kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang.

KESIMPULAN

Budaya organisasi yang positif dan supervisi internal yang efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang. Budaya organisasi yang mengedepankan nilai-nilai kerja sama, transparansi, dan inovasi terbukti dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Di sisi lain, supervisi internal yang dilakukan secara terstruktur dan terarah tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan, tetapi juga sebagai alat untuk memberikan bimbingan, dukungan, serta memastikan tenaga kesehatan mampu memenuhi standar pelayanan yang ditetapkan. Meskipun demikian, terdapat beberapa tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia dan fasilitas yang harus dihadapi dalam penguatan budaya organisasi dan supervisi internal. Oleh karena itu, disarankan agar pihak manajemen puskesmas lebih fokus pada peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan, memberikan pelatihan yang relevan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan, serta menjaga konsistensi budaya organisasi yang sudah ada. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi untuk memperluas ruang lingkup penelitian di masa mendatang, termasuk mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang mungkin turut memengaruhi kinerja tenaga kesehatan di puskesmas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kepala Puskesmas Karang Anyar Kabupaten Deli Serdang beserta seluruh staff dan pegawai yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Institut Kesehatan Medistra Lubuk Pakam serta kepada semua pihak yang telah berkontribusi namun tidak dapat disebutkan satu per satu.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] World Health Organization. *State of the World's Nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership*. Geneva: WHO; 2020.
- [2] Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas. *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020–2024*. Jakarta: Bappenas; 2020.
- [3] Cameron KS, Quinn RE. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2023.
- [4] Robbins SP, Judge TA. *Organizational Behavior*. 18th ed. Boston: Pearson; 2019.
- [5] Mathis RL, Jackson JH. *Human Resource Management*. 14th ed. Boston: Cengage Learning; 2023.
- [6] Bernardin HJ. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 6th ed. Boston: McGraw-Hill; 2021.
- [7] Sari D, Susanti R, Aulia D. The Effect of Organizational Culture and Supervision on the Performance of Health Workers. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. 2021;9(2):87-94.
- [8] Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. *Profil Kesehatan Indonesia 2021*. Jakarta: Kemenkes RI; 2022.
- [9] Setiawan H. Pengaruh Budaya Organisasi dan Supervisi terhadap Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Kesehatan*. 2020;23(1):15-22.
- [10] Robbins SP. *Organizational Behavior*. 14th ed. New Jersey: Pearson Education; 2022.
- [11] Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 14th ed. Boston: McGraw-Hill; 2020.
- [12] Sari DP, Harahap DA, Hutagalung G. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Produktivitas Tenaga Kesehatan. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. 2021;9(1):45-51.
- [13] Luthans F. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education; 2019.
- [14] Yukl G. *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey: Pearson Education; 2020.
- [15] Daft RL. *Organization Theory and Design*. 12th ed. South-Western Cengage Learning; 2022.
- [16] Deal TE, Kennedy AA. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Perseus Books; 2020.
- [17] Handoko T. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE; 2022.
- [18] Bernardin HJ, Russell JE. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 6th ed. New York: McGraw-Hill; 2022.
- [19] Nurjanah S, Rahayu S, Suryani S. Hubungan Supervisi Kepala Puskesmas dengan Kinerja Petugas Kesehatan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*. 2020;8(2):112-119.
- [20] Mangkunegara AP. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya; 2020.
- [21] Sinambela LP. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Jakarta: Bumi Aksara; 2022.
- [22] McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill; 2020.
- [23] Sutrisno E. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: Kencana; 2020.
- [24] Robbins SP, Judge TA. *Essentials of Organizational Behavior*. 12th ed. New Jersey: Pearson Education; 2019.