

## *From Coaching to Champion :*

### **Peran Kolaboratif KEHRS dalam Menangani Pelanggaran Etik dan Perilaku Karyawan dengan Pendekatan *Just Culture* di Rumah Sakit “JIH” Purwokerto**

**Eko Veriana Kusnawati<sup>1</sup> Arrus Ferry<sup>2</sup>**

#### **A. RINGKASAN**

KEHRS sebagai pilar utama penjagaan penerapan *Code of Conduct* di RS “JIH” Purwokerto telah menerima 18 aduan tentang pelanggaran etik karyawan melalui aplikasi pengaduan online dan saluran lainnya. Laporan tersebut direspon secara adil dan proporsional dengan pendekatan *just culture* melalui kolaborasi yang harmoni dengan semua komite etik profesi, Divisi SDM, dan unit kerja, sehingga karyawan yang terbukti melakukan pelanggaran mendapatkan rekomendasi sanksi yang adil dan positif. Coaching – Mentoring – Proctoring – Self Actualization merupakan bentuk sanksi dan pembinaan yang dikembangkan bagi karyawan yang terus bekerja. Pemberian sanksi yang adil dan positif berhasil mengubah 10 karyawan menjadi *champion* di RS “JIH” Purwokerto.

#### **B. LATAR BELAKANG**

Tingkat pemahaman karyawan yang berbeda-beda terhadap regulasi dalam hal ini *Code of Conduct* yang berlaku di rumah sakit berpotensi menimbulkan terjadinya pelanggaran. Dugaan pelanggaran yang dilaporkan dan tidak ditindaklanjuti dengan tepat dapat menyebabkan menurunnya tingkat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Komite Etik dan Hukum Rumah Sakit (KEHRS) RS “JIH” Purwokerto memiliki program kerja tahunan berkoordinasi dan berkolaborasi dengan unit kerja untuk penjagaan penerapan Panduan Etik dan Perilaku (*Code of Conduct/ CoC*) dan Etika Pelayanan, serta menyelesaikan masalah pelanggaran terhadap karyawan di RS “JIH” Purwokerto yang tidak dapat diselesaikan oleh komite etik profesi terkait. Atas dasar ketiga hal tersebut maka KEHRS berkomitmen menindaklanjuti setiap laporan dugaan pelanggaran etik menggunakan pendekatan *just culture* dan menghindari adanya *blaming culture* supaya setiap pelaku pelanggaran mendapatkan rekomendasi sanksi yang adil dan positif serta selaras dengan peraturan perusahaan yang berlaku.

---

<sup>1</sup> Manajer SDM, Hukum, & Umum RS “JIH” Purwokerto

<sup>2</sup> Presiden Direktur RS “JIH” Purwokerto

Selama tahun 2022 hingga medio 2025 KEHRS menerima sebanyak 18 (delapan belas) laporan dugaan pelanggaran etik yang berasal baik dari internal (sesama karyawan) dan eksternal (pasien), sehingga KEHRS harus menindaklanjuti semua laporan tersebut secara cepat dan tepat dengan memperlakukan setiap pengaduan sebagai *confidential* atau rahasia, melindungi pelapor, melakukan identifikasi pengaduan sesuai kelompok profesinya, melakukan pemeriksaan untuk memastikan kebenaran dugaan penyimpangan tersebut dengan pendekatan *just culture*, serta menyampaikan hasil pemeriksaan dalam bentuk rekomendasi kepada Presiden Direktur. Dengan melakukan pendekatan *just culture* dalam upaya penyelesaian masalah dugaan pelanggaran, diharapkan karyawan tidak ada rasa ragu dan khawatir untuk melapor, dan bagi pelaku pelanggaran tidak hanya mendapatkan efek jera namun juga mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dirinya hingga menjadi *champion*, baik saat tetap bekerja di RS “JIH” Purwokerto maupun di tempat lain.

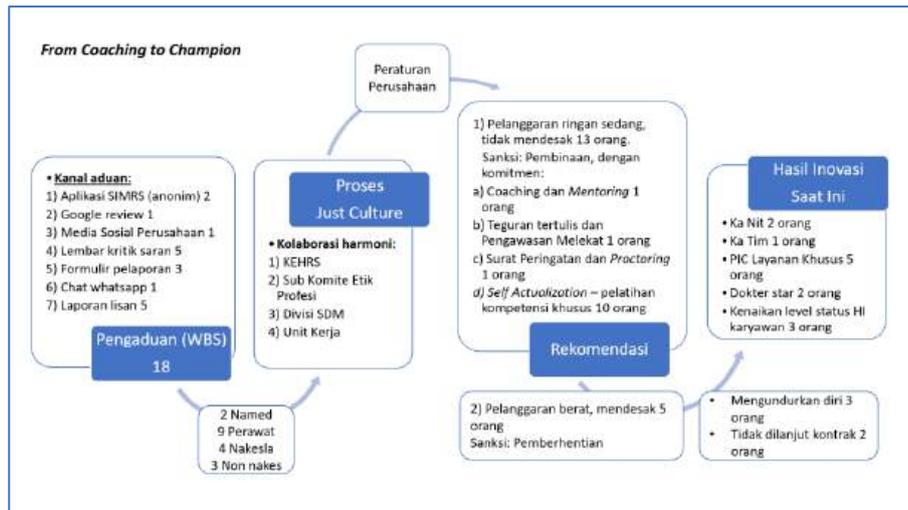
### **C. TUJUAN**

Tujuan inovasi yang dilakukan adalah:

1. Menjaga semangat karyawan untuk lebih peka terhadap lingkungan kerjanya dan berani melapor saat melihat, mendengar, atau mengalami dugaan tindakan pelanggaran.
2. Menjaga kepercayaan karyawan kepada perusahaan karena semua laporan aduannya diterima dan ditindaklanjuti dengan cepat dan tepat oleh pimpinan melalui KEHRS.
3. Menjaga value AMPUH melalui kolaborasi yang harmoni antara KEHRS dengan semua komite etik profesi, Divisi SDM, serta unit kerja di rumah sakit.
4. Memastikan setiap karyawan pelaku pelanggaran mendapatkan rekomendasi sanksi yang adil, proporsional, dan tetap berkesempatan mengembangkan kompetensi diri sehingga menjadi *champion*.

### **D. LANGKAH-LANGKAH**

Peran kolaboratif KEHRS dalam menangani pelanggaran etik dan perilaku karyawan dengan pendekatan *just culture* di RS “JIH” Purwokerto untuk menghasilkan *output* yang adil dan positif sehingga mampu mengubah dari “bimbingan menjadi juara” digambarkan dalam bagan dibawah ini:



Berikut ini penjelasannya:

1. Pengaduan dugaan pelanggaran etik menerapkan *whistle blowing system* (WBS)

Sebanyak 18 pengaduan dugaan pelanggaran etik diterima oleh KEHRS pada 2022-2025 yang berasal dari karyawan (internal) dan dari pasien (eksternal). Kanal pengaduan yang digunakan cukup lengkap meliputi aplikasi SIMRS yang diakses oleh seluruh civitas hospitalia secara anonim 2 kasus, google review 1 kasus, media sosial (Instagram) 1 kasus, lembar kritik saran 5 kasus, formulir pelaporan 3 kasus, chat whatsapp 1 kasus, dan laporan lisan 5 kasus. 18 karyawan yang dilaporkan terdiri dari 2 tenaga medis, 9 perawat, 4 tenaga kesehatan lain, dan 3 non tenaga kesehatan.

KEHRS meneruskan seluruh pengaduan kepada Presiden Direktur melalui memorandum, Presiden Direktur mendisposisikan laporan kepada Unit Kerja terkait untuk melakukan penelusuran hingga penyelesaian masalah. Apabila Unit Terkait tidak berhasil menyelesaikan masalah, maka Presiden Direktur mendisposisikan kepada Ketua Komite Etik Profesi terkait untuk ditindaklanjuti bersama dengan KEHRS.

2. Proses tindak lanjut dengan *just culture*

Pendekatan *just culture* adalah metode penelusuran dan pemeriksaan masalah secara adil dan proporsional serta tidak hanya berfokus pada kesalahan individu melainkan ada andil dari sistem yang belum sempurna, dijalankan oleh KEHRS berkolaborasi dengan Sub Komite Etik Profesi, Divisi SDM, dan Unit Kerja. Tujuannya untuk menghasilkan rekomendasi yang tidak hanya berupa sanksi kepada karyawan, melainkan juga rekomendasi perbaikan pada sistem kerja atau prosedur standar operasional. Oleh karena 18 karyawan terduga pelanggaran berasal dari semua profesi, maka KEHRS melakukan penelusuran dan pemeriksaan perkara sampai dengan sah dan meyakinkan didapatkan

bukti adanya pelanggaran etik, bersama dengan Ketua Sub Komite Etik Profesi, Divisi SDM, dan Unit Kerja Terkait, sampai dengan melakukan telaah terhadap jenis pelanggaran dan pengenaan sanksi berdasarkan Peraturan Perusahaan yang berlaku sebagai dasar penerbitan rekomendasi.

### 3. *Output* Rekomendasi Sanksi

KEHRS menerbitkan rekomendasi kepada Presiden Direktur berisi hasil pemeriksaan dan sanksi yang akan dikenakan kepada karyawan pelaku pelanggaran, yakni:

- a. Pelanggaran ringan, sedang, tidak mendesak sebanyak 13 orang
  - 1) Nakesla 1: pelanggaran peraturan jam kerja; rekomendasi pembinaan (teguran tertulis dan pengawasan melekat, kesempatan *self actualization*).
  - 2) Nakesla 2: pelanggaran presensi, komunikasi, kepatuhan seragam; rekomendasi pembinaan (Surat Peringatan 1 – 3 dan *proctoring*, kesempatan *self actualization*).
  - 3) Named 1: pelanggaran komunikasi dan *service excellent*; rekomendasi pembinaan (*coaching* dan *mentoring*, kesempatan *self actualization*).
  - 4) Named 2: pelanggaran komunikasi dan *service excellent*; rekomendasi pembinaan (*coaching* dan *mentoring*, kesempatan *self actualization*).
  - 5) Non nakes 1: pelanggaran komunikasi dan *service excellent*; rekomendasi pembinaan (teguran tertulis dan pengawasan melekat).
  - 6) Non nakes 2: pelanggaran komunikasi dan *service excellent*; rekomendasi pembinaan (*coaching* dan *mentoring*).
  - 7) Non nakes 3: pelanggaran standar prosedur operasional; rekomendasi pembinaan (Surat Peringatan 1 dan *proctoring*).
  - 8) Keperawatan 1: pelanggaran *service excellent*, komunikasi; rekomendasi pembinaan (*coaching* dan *mentoring*, kesempatan *self actualization*).
  - 9) Keperawatan 2: pelanggaran komunikasi; rekomendasi pembinaan (*coaching* dan *mentoring*, kesempatan *self actualization*).
  - 10) Keperawatan 3: pelanggaran SPO, ceroboh; rekomendasi pembinaan (*coaching* dan *mentoring*, kesempatan *self actualization*).
  - 11) Keperawatan 4: pelanggaran komunikasi, *service excellent*; rekomendasi pembinaan (*coaching* dan *mentoring*, kesempatan *self actualization*).
  - 12) Keperawatan 5: pelanggaran SPO, keselamatan pasien; rekomendasi pembinaan (Surat Peringatan 1 dan *proctoring*, kesempatan *self actualization*).

13) Keperawatan 6: pelanggaran peraturan jam kerja, konsumsi minuman keras; rekomendasi pembinaan (*coaching* dan *mentoring*, kesempatan *self actualization*).

b. Pelanggaran berat, mendesak sebanyak 5 orang

- 1) Kasus 1: pelanggaran SPO, keselamatan pasien berulang; rekomendasi pemberhentian.
- 2) Kasus 2: gratifikasi; rekomendasi pemberhentian.
- 3) Kasus 3: konsumsi obat terlarang; rekomendasi pemberhentian.
- 4) Kasus 4: pencurian aset perusahaan; rekomendasi pemberhentian.
- 5) Kasus 5: pelanggaran *service excellent*, tidur pada jam kerja berulang; rekomendasi pemberhentian.

## E. HASIL INOVASI

Berikut ini hasil inovasi saat ini dari rekomendasi atas 18 kasus pelanggaran etik karyawan RS “JIH” Purwokerto:

a. Rekomendasi pembinaan dan berhasil menjadi *champion* sebanyak 10 orang:

- 1) Nakesla 1: *self actualization* menjadi Kepala Unit, dengan pelatihan *leadership class* internal.
- 2) Nakesla 2: *self actualization* menjadi Kepala Unit, dengan pelatihan *leadership class* internal.
- 3) Named 1: *self actualization* menjadi Dokter Star, dengan banyak melibatkan dalam tim-tim adhoc internal.
- 4) Named 2: *self actualization* menjadi Dokter Star, dengan banyak melibatkan dalam tim-tim adhoc internal.
- 5) Keperawatan 1: *self actualization* menjadi PIC layanan khusus, dengan biaya pelatihan dan sertifikasi sebesar Rp 4.958.000,00
- 6) Keperawatan 2: *self actualization* menjadi PIC layanan khusus, dengan biaya pelatihan dan sertifikasi sebesar Rp 8.436.000,00
- 7) Keperawatan 3: *self actualization* menjadi PIC layanan khusus, dengan biaya pelatihan sebesar Rp 21.236.000,00
- 8) Keperawatan 4: *self actualization* menjadi Kepala Tim, dengan pelatihan *leadership class* internal.

- 9) Keperawatan 5: *self actualization* menjadi PIC layanan khusus, mengoptimalkan pemanfaatan sertifikasi kompetensi khusus yang telah dimiliki dengan membuka jenis layanan baru.
  - 10) Keperawatan 6: *self actualization* menjadi PIC layanan khusus, dengan biaya pelatihan dan sertifikasi sebesar Rp 6.702.000,00
- b. Rekomendasi pembinaan dan masih berproses menjadi *champion* melalui *mentoring*, pengawasan melekat, dan *proctoring* sebanyak 3 orang:
- 1) Non nakes 1: pengawasan melekat; dengan mendapatkan kenaikan level status hubungan industrial karyawan.
  - 2) Non nakes 2: *mentoring*; dengan mendapatkan kenaikan level status hubungan industrial karyawan.
  - 3) Non nakes 3: *proctoring*; dengan mendapatkan kenaikan level status hubungan industrial karyawan.
- c. Rekomendasi pemberhentian sebanyak 5 orang:
- 1) Kasus 1: mengundurkan diri
  - 2) Kasus 2: mengundurkan diri
  - 3) Kasus 3: mengundurkan diri
  - 4) Kasus 4: tidak dilanjut kontrak kerjanya
  - 5) Kasus 5: tidak dilanjut kontrak kerjanya

## F. LAMPIRAN

- a. Kanal aduan dugaan pelanggaran etik





**RUMAH SAKIT "JIH" PURWOKERTO**

Jl. KH. Ahmad Dahlan, Dukuhwaluh, Kec. Kembaran,  
Kab. Banyumas, Jawa Tengah, Indonesia 53182  
Telp. 0281 - 7779 888  
Emergency Call : 1500-805  
E-Mail : infopurwokerto@jih.co.id, Website : www.rs-jih.co.id

No. Form. : 3.02.01.0.09.032  
No. Revisi : 00

**PELAPORAN PELANGGARAN ETIKA  
PERILAKU**

- I. Identitas Pelapor  
 Nama : .....  
 NIK : .....  
 Jenis Kelamin : .....  
 Unit / Departemen : .....
- II. Waktu dan tempat pelanggaran etika perilaku  
 Hari : .....  
 Tanggal & Jam : .....  
 Tempat : .....
- III. Identitas Terlapor  
 Nama : .....  
 NIK : .....  
 Jenis Kelamin : .....  
 Unit / Departemen : .....
- IV. Kronologi pelanggaran etika perilaku
- V. Kesiadaan diklarifikasi ( ✓ )  
 Bersedia       Tidak Bersedia
- VI. Pelapor dilindungi kerahasiaannya

Banyumas, .....



**KARTU SARAN  
SUGGESTION CARD**

**DATA PASIEN**

No Form : 1.02.02.0.09.001

Nama / Name : .....

Alamat / Address : .....

Telepon / Phone : .....

Mohon berikan kritik dan saran Anda dibawah ini / Please give us your comment and suggestions

**Kepuasan Layanan**

\*Pilih salah satu (✓)

- Sangat Puas
- Puas
- Tidak Puas
- Sangat Tidak Puas

Sumber informasi customer mengetahui Layanan RS JIH Purwokerto :

- Media Sosial
- Keluarga / Kerabat
- Dokter
- Lainnya, .....



Berikan pujian terbaik Anda dihalaman berikut - Give your best comment on the next page

b. Rekomendasi sanksi pembinaan



 Jl. KH. Ahmad Dahlan, Dukuhwaluh, Kec. Kembaran,  
 Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53182  
 Telp. 0281-7771 888, Emergency Call: 0281-7771 777  
 Email: info@purwokerto@rs-jih.co.id

No. Form: 2.03.01.0.09.218  
 No. Revisi: 00

www.rs-jih.co.id

**COACHING**

**Goals:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Reality:**

.....

.....

.....

.....

.....

**Options:**

1. ....

2. ....

3. ....



 Jl. KH. Ahmad Dahlan, Dukuhwaluh, Kec. Kembaran,  
 Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah 53182  
 Telp. 0281-7771 888, Emergency Call: 0281-7771 777  
 Email: info@purwokerto@rs-jih.co.id

No. Form: 2.03.01.0.09.218  
 No. Revisi: 00

www.rs-jih.co.id

**WILL:**

1. ....

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

.....

**Banyumas** .....

**Coach** .....

**Coaches** .....

.....

**Jabatan:** .....

**Jabatan** .....

**CATATAN TEGURAN TERTULIS**

Dept. :  
 Unit :  
 Periode :

Uraian Peristiwa (tanggal, jam, tempat, apa dan mengapa pelanggaran terjadi)	Pelaku Nama & NIK	TTD Pelaku Atau Saksi	TTD Atasan	Ket.

Tembusan:

- Departemen SDM, Hukum, dan Umum



**SURAT PERINGATAN**  
Nomor: /VII/2025

Bismillahirrahmanirrahiim

Pada hari ini, ~~Kamis~~ tanggal ~~Tiga puluh satu~~, bulan ~~Juli~~ tahun ~~dua ribu dua puluh lima~~ (31-07-2025) diberikan Surat Peringatan, kepada :

Nama : ...  
NIK/TMT Dinas : 0xxx/ ...  
Bag/Departemen : ... / ...  
Jabatan : ...

yaitu diberikan Surat Peringatan tingkat :  Pertama  
 Kedua  
 Ketiga

Adapun pelanggaran/kesalahan/kekurangan nama tersebut diatas,-----]

- ~~Bahwa saudara tidak dapat melaksanakan SPO ....~~
- ~~Saudara tidak dapat memenuhi target pekerjaan yakni ...~~

Pelanggaran tersebut diatas sebagai penyimpangan atas Peraturan Perusahaan:

- (1) BAB IX Pasal 42 tentang Pelanggaran Yang dikenakan Surat Peringatan Pertama, Kedua dan Ketiga yang diberikan secara Berurutan, pada huruf a dan b, sebagai berikut:  
~~Pelanggaran yang dikenakan Surat Peringatan Pertama, Kedua dan Ketiga yang diberikan secara berurutan adalah sebagai berikut:~~
  - q. ~~tidak mengindahkan/menolak perintah atasan/perusahaan, pekerjaan yang layak dan pantas sebagaimana job desk-nya,~~
  - r. ~~tidak dapat menyelesaikan tugas sesuai batas waktu.~~

Surat Peringatan ini diberikan/disampaikan kepada Saudara, setelah cukup mempelajari laporan/~~rekapitulasi~~ dari saksi-saksi ataupun pihak terkait lainnya, hasil evaluasi, serta data atau alat bukti lain (memberatkan/meringankan), sehingga jatuh pada kesimpulan dan sebagai upaya sikap korektif dan pembinaan kepada Saudara diberikan Peringatan Tingkat PERTAMA dengan masa berlaku 6 (~~enam~~) bulan.-

Kesempatan memperbaiki sikap/perilaku atau kemampuan kerja yang menunjang, kiranya dapat dimanfaatkan dengan maksimal, sebagaimana komitmen Saudara pada Perusahaan dalam menjalankan ibadah dan tanggungjawab terhadap Profesi Saudara-----

Demikian untuk dimaklumi, Surat Peringatan ini selanjutnya ditandatangani, Asli diberikan kepada Saudara, tindasan masing-masing kepada Departemen terkait dan Departemen SDM, Hukum dan ~~Umum~~-----

Karyawan Ybs,

(.....)

Manajer SDM, Hukum dan Umum,

(.....)

Dikeluarkan oleh :  
Manajer Dep terkait,

(.....)

Direktur Operasional dan Keuangan,

(.....)

Mengetahui:



**PENGESAHAN MAKALAH INOVASI**  
***FROM COACHING TO CHAMPION: PERAN KOLABORATIF KEHRS DALAM***  
**MENANGANI PELANGGARAN ETIK DAN PERILAKU KARYAWAN DENGAN**  
**PENDEKATAN *JUST CULTURE***  
**DI RUMAH SAKIT "JIH" PURWOKERTO**

1. Judul Makalah : *From Coaching to Champion: Peran Kolaboratif KEHRS dalam Menangani Pelanggaran Etik dan Perilaku Karyawan dengan Pendekatan Just Culture Di Rumah Sakit "JIH" Purwokerto*
2. Rumah Sakit : Rumah Sakit "JIH" Purwokerto
3. Alamat : Jl. KH Ahmad Dahlan Dusun III, Dukuwaluh, Kembaran, Banyumas
4. Kontak Person & No Hp : Benita Firliana Aji, SKM., MPH / 085747331299
5. Alamat e-mail : [firli.mutu@rs-jih.co.id](mailto:firli.mutu@rs-jih.co.id)  
[veri.k@rs-jih.co.id](mailto:veri.k@rs-jih.co.id)

Mengesahkan,

Banyumas, 14 Agustus 2025

**RUMAH SAKIT "JIH" PURWOKERTO**

Presiden Direktur,

RUMAH SAKIT "JIH" PURWOKERTO

**dr. Arrus Ferry, MPH**