

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Hunian Rawat Inap

The Influence of Organizational Culture on Bed Occupancy Rate

FARIDA RUSNIAHAH*

SETYA HAKSAMA*

* Fakultas Kedokteran, Universitas Islam, Malang

** Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Surabaya

ABSTRACT

The low Bed Occupancy Rate (BOR) was found at six Nahdlatul Ulama (NU) health service institutions. The objective of this research is to analyze the organizational culture influence on BOR of NU health institutions. This was an applied observational study using survey method. Carried out from March to April 2004, then it was continued on December 2004. NU health service institutions were the unit analysis. The primary data for diagnosing the organizational culture was collected by questionnaires, modified from the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), the Value Instrument (VI), and the Customer Focused Self-Assessment (CFS-A). A modification instrument from Servqual was used to measure customer satisfaction. A non-parametric k sample independent with Kruskal Wallis test showed results of no significant difference pertained to organizational culture from six NU health service institutions. Using OCAI, five institutions showed dominance in Hierarchy. Grounded on VI and CFS-A, the Sidoarjo RSI Siti Hajar had the highest score with a more congruent culture seen from six culture dimensions. Tumpang RSI Al Amin and Singosari RB Muslimat both had the lowest score presenting three dominant cultures with more than 10 point difference. Thus, the more congruent the six culture dimensions were, the higher the BOR of NU health institutions would be.

Keywords: organizational culture, BOR, health service institutions

Correspondence: Farida Rusniah, Puri Kendedes B 20, Singosari 65153, Kab. Malang. Telp. 0811360875. Email: farida_rusniah@yahoo.com

PENDAHULUAN

NU (*Nahdlatul Ulama*) adalah organisasi keagamaan (*Jam'iyah Islamiyah*) yang sejak berdirinya pada 31 Januari 1926 menyatakan diri sebagai organisasi Islam berhaluan *Ahlussunah Waljama'ah*, yang dalam kiprahnya memfokuskan pada 4 garapan besar yaitu dakwah, pendidikan, sosial dan ekonomi. Disamping itu, dalam muktamar NU di Situbondo 1984 dirumuskan watak dan karakter NU sebagai organisasi (*Jam'iyah*) dan komunitas (*jama'ah*), mempunyai sikap kemasyarakatan dan budaya (sosio-kultural) yang *tawassuth* (moderat), *tasamuh* (toleran) dan *tawazun* (harmoni) (Tolchah, 2003).

Salah satu kiprah NU dibidang sosial adalah didirikannya institusi pelayanan kesehatan. Berdasarkan Tabel 1 di bawah ini, tampak bahwa pemanfaatan pelayanan kesehatan oleh masyarakat khususnya untuk rawat inap, masih belum optimal.

Tabel 1.
Jumlah Tempat Tidur dan BOR di Enam Institusi Pelayanan Kesehatan NU
Jawa Timur tahun 2002-2004

Institusi	Lokasi	TT			BOR (%)		
		2002	2003	2004	2002	2003	2004
RSI Al Amin Tumpang	Tumpang, Malang	55	55	40	12,10	7,90	8,70
RB Muslimat Singosari	Singosari, Malang	10	10	10	34,10	36,07	32,89
RSAB Masyitoh Bangil	Bangil	53	53	70	63,78	49,70	50,18
RSI Gondanglegi	Gondanglegi, Malang	65	70	70	57,29	52,08	51,66
RSI Surabaya	Surabaya	132	132	132	58,00	56,22	48,79
RSI Siti Hajar	Sidoarjo	154	154	154	58,22	56,17	57,55

Dalam penelitian ini masalah yang ditemukan adalah rendahnya tingkat hunian rawat inap di enam Institusi Pelayanan Kesehatan yang dikelola *jama'ah* atau *jam'iyah* NU, dengan BOR rata-rata tahun 2002-2004 dari ke enam institusi yang diteliti yaitu RSI Al Amin Tumpang sebesar 9,57%, RB Muslimat Singosari 34,33%, RSI Masyitoh Bangil 54,55%, RSI Gondanglegi 53,68%, RSI Surabaya 54,34% dan RSI Siti Hajar 57,31%.

Ada banyak faktor penyebab rendahnya tingkat hunian rawat inap di suatu Institusi Pelayanan Kesehatan. Tetapi penelitian ini lebih menitikberatkan pada mendiagnosis budaya organisasi berdasarkan pertimbangan bahwa pelayanan kesehatan merupakan pelayanan jasa dengan *high contact system* yang secara langsung akan berakibat terhadap citra produktivitas institusi dan pelayanan kesehatan merupakan

wujud dari kinerja organisasi, dimana kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja individu dalam organisasi sedang kinerja individu terkait dengan perilaku individu. Perilaku seseorang merupakan wujud dari suatu keyakinan atau nilai yang dimiliki seseorang, dimana perilaku ini bisa dipengaruhi oleh budaya atau nilai yang diyakini secara umum.

Tujuan umum penelitian ini adalah menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap tingkat hunian rawat inap di enam Institusi Pelayanan Kesehatan NU yaitu RSI Al Amin Tumpang, RB Muslimat Singosari, RSI Masyitoh Bangil, RSI Gondanglegi, RSI Surabaya dan RSI Siti Hajar Sidoarjo dengan menggunakan modifikasi instrumen dari *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), modifikasi *Value Instrument* dari Kotter & Heskett (1998) tentang *Value* Organisasi terhadap pelanggan, karyawan, pemegang saham dan kepemimpinan yang unggul dan instrumen *Self Assessment* berfokus pelanggan dari Gaspersz (2002).

Sedangkan kualitas pelayanan di enam Institusi Pelayanan Kesehatan NU dinilai dengan modifikasi instrumen *SERVQUAL* yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) untuk melihat kepuasan pelanggan.

METODE PENELITIAN

Merupakan penelitian terapan dengan pendekatan survei, dengan unit analisis enam institusi pelayanan kesehatan NU. Instrumen berupa kuesioner yang terdiri dari diagnosis budaya organisasi menggunakan instrumen OCAI yang diperkenalkan oleh Cameron & Quinn (1999) berbentuk kuesioner mengukur 6 dimensi kunci dari budaya organisasi yaitu : *Dominant Characteristics, Organizational Leadership, Management of Employees, Organization Glue, Strategic Emphases* dan *Criteria of Success* yang didasarkan pada model teori *Competing Value Framework* dimana terdapat 4 tipe budaya yaitu : *Clan, Adhocracy, Market* dan *Hierarchy*, kemudian digabung dengan kuesioner tentang nilai (*Value*) modifikasi instrumen Kotter & Heskett (1998), dilengkapi dengan *Self-Assessment* fokus pelanggan, instrumen Gasperz (2002). Sedang untuk menganalisis *service quality* memodifikasi *SERVQUAL*, yang merupakan instrumen untuk mengukur *service quality* yang dikembangkan oleh Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990). Selain menggunakan instrumen tersebut diatas, untuk melengkapi data, dikumpulkan data sekunder yang dimiliki institusi, untuk membantu melengkapi informasi tentang budaya organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

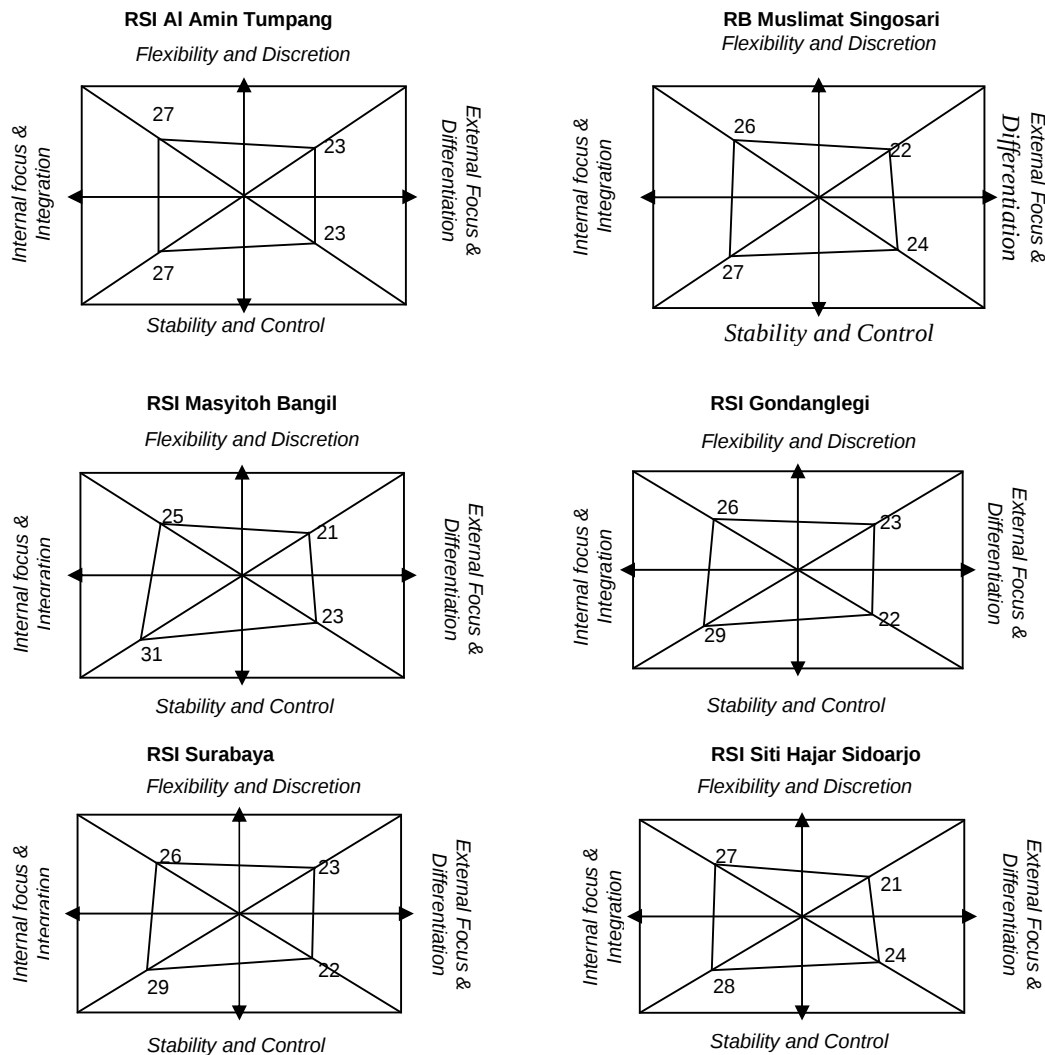
Tipologi Budaya Organisasi Berdasar *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Tipologi budaya organisasi di enam Institusi Pelayanan Kesehatan NU yang diukur dengan menggunakan OCAI menunjukkan kemiripan pola budaya yaitu sedikit lebih menonjol ke arah budaya *Hierarchy*, kecuali di RSI Al Amin Tumpang budaya *Clan* dan budaya *Hierarchy* pada skor yang sama yaitu 27. Pada ke enam institusi, budaya *Adhocracy* dan budaya *Market* skornya lebih kecil. Skor budaya *Hierarchy* RSI Masyitoh Bangil 31, merupakan skor tertinggi dari skor *Hierarchy* dibanding lima institusi yang lain.

Tabel 2.

Tipologi Budaya Organisasi Berdasar OCAI di Enam Institusi Pelayanan kesehatan NU

Institusi	Budaya			
	Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
RSI Al Amin Tumpang	27	23	23	27
RB Muslimat Singosari	26	22	24	27
RSAB Masyitoh Bangil	25	21	23	31
RSI Gondanglegi	26	23	22	29
RSI Surabaya	26	23	22	29
RSI Siti Hajar	27	21	24	29

Berdasarkan *Competing Value Framework* tampaknya ke enam Institusi Pelayanan Kesehatan NU yang diteliti dalam pengelolaan organisasi, fokus pada internal dan integrasi melalui stabilitas dan kontrol, kecuali RSI Al-Amin Tumpang, yang menyeimbangkan antara fleksibilitas dan kebijaksanaan dengan stabilitas dan kontrol. Bila digambarkan tampak sebagaimana dalam *Competing Value Framework* pada gambar 1.



Gambar 1.
Budaya Organisasi di Enam Institusi Pelayanan Kesehatan NU
Tahun 2004 Berdasarkan *Competing Value Framework*

Hasil Pengukuran Nilai Organisasi Terhadap Pelanggan, Karyawan, Pemegang Saham dan Kepemimpinan yang Unggul Berdasar Instrumen *Value*

Hasil pengukuran Nilai Organisasi merupakan hasil penilaian responden tentang seberapa besar budaya dalam organisasi mereka dalam menghargai pelanggan, karyawan, pemegang saham dan kepemimpinan yang unggul.

Tabel 3.
Hasil Pengukuran Nilai Organisasi terhadap Pelanggan, Karyawan, Pemegang Saham dan Kepemimpinan yang Unggul di Enam Pelayanan Kesehatan NU

Institusi	Konstituen			
	Pelanggan	Karyawan	Pemegang Saham	Kepemimpinan
RSI Al Amin Tumpang	4,40	3,29	4,76	3,41
RB Muslimat Singosari	4,29	4,07	2,71	3,93
RSAB Masyitoh Bangil	4,77	4,03	4,49	4,31
RSI Gondanglegi	5,04	3,83	4,00	3,65
RSI Surabaya	5,00	4,04	4,15	4,24
RSI Siti Hajar	4,64	4,20	4,90	4,43

Hasil pengukuran Nilai (*Value*) organisasi dengan menggunakan modifikasi ku esioner konsep *Value* dari Kotter & Heskett (1998), di RSI Al Amin Tumpang nilai organisasi terhadap karyawan, dan kepemimpinan di bawah angka 4, di RB Muslimat Singosari nilai organisasi terhadap pemegang saham 2,7 dan kepemimpinan 3,93, merupakan nilai yang juga masih di bawah 4.

Pada RSI Gondanglegi nilai organisasi terhadap karyawan dan kepemimpinan juga masih di bawah angka 4 yang bermakna bahwa penghargaan organisasi terhadap karyawan dan kepemimpinan yang unggul masih rendah, meskipun nilai terhadap pelanggan sudah mencapai angka 5 yang bermakna bahwa organisasi telah cukup menghargai pelanggan. Begitu pula dengan RSI Surabaya, nilai terhadap pelanggan juga sudah mencapai angka 5 yang bermakna bahwa budaya organisasi cukup menghargai pelanggan. Pada RSI Siti Hajar Sidoarjo, tampak penghargaan terhadap pemegang saham tertinggi dibanding ke lima Institusi lain yang diteliti.

Hasil Pengukuran *Self Assesment* Fokus Pelanggan

Self Assesment fokus pelanggan merupakan instrumen untuk menilai sejauh mana budaya fokus pelanggan sudah diterapkan di dalam organisasi, dengan nilai ideal apabila organisasi telah mencapai persentase 100.

Hasil pengukuran *self assesment* fokus pelanggan di enam institusi pelayanan kesehatan NU tampak di tabel 4. Persentase rata-rata *self assesment* fokus pelanggan RSI Al Amin Tumpang terendah yaitu masih ($43,83\% \pm 11\%$), sedangkan persentase tertinggi pada RSI Siti Hajar rata-rata sebesar ($63,31\% \pm 13\%$). Tetapi meskipun RSI Siti Hajar tertinggi dibandingkan dengan ke lima institusi yang lain, tetapi persentase yang dicapai RSI Siti Hajar masih jauh dari persentase ideal.

Tabel 4.
Hasil Budaya Organisasi, Mutu Pelayanan, Jumlah Tempat Tidur dan Rata-Rata BOR di Enam Institusi Pelayanan Kesehatan Nahdatul Ulama

Institusi	Budaya yang Menonjol	Budaya yang Menonjol di Masing-masing Sub Variabel						Jumlah Budaya Yang Menonjol	Jumlah Sub Variabel yang Berbeda ≥ 10 poin	Rata-rata Value	Rata-rata Self Assessment Fokus Pelanggan (dalam Persen)	SERVQUAL	Jumlah Tempat Tidur	Rata-rata BOR Tahun 2002-2004
		1	2	3	4	5	6							
RSI Al Amin Tumpang	Clan=Hierarchy (skor 27)	Clan	Clan	Hierarchy	Clan	Market (berbeda satu skor dari Clan dan Hierarchy)	Hierarchy	3	2	3,97	(43,83 $\pm$ 11)	3,55	40	9,57%
RB Muslimat Singosari	Hierarchy (skor 27, satu angka diatas Clan=26)	Clan	Market (berbeda satu skor dengan Hierarchy)	Clan	Hierarchy	Hierarchy	Hierarchy	3	1	3,75	(51,4 $\pm$ 11)	3,56	10	34,33%
RSI Masyitoh Bangil	Hierarchy (skor 31)	Clan	Hierarchy	Hierarchy	Hierarchy	Hierarchy	Hierarchy	2	3	4,4	(56,32 $\pm$ 13)	3,58	70	54,55%
RSI Gondanglegi	Hierarchy (skor 29)	Hierarchy	Hierarchy	H=C	Clan	Clan	Hierarchy	2	0 (berbeda 9 poin)	4,13	(55,34 $\pm$ 9)	3,60	70	53,68%
RSI Surabaya	Hierarchy (skor 29)	Clan	Hierarchy	Clan	Clan	Hierarchy	Hierarchy	2	0 (berbeda 4 poin)	4,36	(6,83 $\pm$ 16)	3,71	132	54,34%
RS Siti Hajar Sidoarjo	Hierarchy (skor 28, satu angka diatas skor Clan=27)	H=C	Clan (berbeda satu skor dengan Hierarchy)	H=C	Hierarchy	Hierarchy	Hierarchy	2	Relatif kongruen	4,54	(63,31 $\pm$ 13)	3,62	154	57,31%



Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Hunian Rawat Inap di Enam Institusi Pelayanan Kesehatan NU

Pada ke enam institusi yang diteliti meskipun uji statistik dengan tes Kruskal Wallis menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan, tetapi dengan memperhatikan skor sub variabel budaya pada tiap kuadran berdasarkan *Competing Value Framework* tampak adanya perbedaan budaya di masing-masing institusi.

Dapat dilihat bahwa makin kongruen budaya di 6 subvariabel yang merupakan dimensi budaya dan makin tidak adanya perbedaan sebesar ≥ 10 poin dari *incongruen* 6 dimensi budaya, BOR di institusi tersebut lebih tinggi.

Dengan menggunakan instrumen *value* dan *self assessment* fokus pelanggan, RSI Siti Hajar memiliki skor tertinggi yaitu rata-rata skor *value* 4,54 dan rata-rata persentase *self assessment* (63,31 $\pm$ 13). Sedangkan RSI Al Amin Tumpang dan RB Muslimat Singosari memiliki skor rata-rata terendah.

Berdasarkan ketiga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini, RSI Siti Hajar memiliki angka rata-rata tertinggi di antara ke enam institusi pelayanan kesehatan NU yang diteliti, sedang RSI Al Amin Tumpang memiliki rata-rata terendah. Bila dilihat dari BOR: RSI Siti Hajar Sidoarjo, dalam 3 tahun berturut-turut (2002-2004) dengan kapasitas tempat tidur 154 mampu mempertahankan BOR rata-rata 57,31%, sedang RSI Al-Amin Tumpang dengan diturunkan kapasitas tempat tidur pada tahun 2004, BOR rata-rata 9,5% (2002-2004).

SIMPULAN

Budaya organisasi di enam institusi pelayanan kesehatan NU secara umum tidak berbeda secara signifikan diukur berdasarkan 3 alat ukur yaitu OCAI, *Value Instrument* dan *Self Assessment* fokus pelanggan.

Budaya NU dengan menggunakan OCAI dominan ke arah budaya *Hierarchy*, kecuali RSI Al Amin, Tumpang dimana budaya *Clan* dan *Hierarchy* mempunyai skor yang sama.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa berdasarkan OCAI makin *congruent* budaya di 6 sub variabel yang merupakan dimensi budaya dan makin tidak ada perbedaan sebesar ≥ 10 poin dari *incongruent* 6 dimensi budaya, maka BOR di institusi tersebut lebih tinggi. Begitu pula makin tinggi *value* organisasi terhadap konstituen kunci yaitu pelanggan, karyawan, pemegang saham serta kepemimpinan yang unggul dan makin tinggi persentase *Self Assessment* fokus pelanggan, maka makin baik tingkat hunian rawat inap di institusi pelayanan kesehatan tersebut.

SARAN

Mengingat makin ketatnya persaingan dalam dunia perumhaskitan di Indonesia, maka saran jangka panjang secara umum untuk institusi pelayanan kesehatan NU dan secara khusus untuk ke enam institusi diatas, adalah mulai mengembangkan pola budaya organisasi yang lebih adaptif sesuai dengan perubahan lingkungan agar tidak semakin ditinggal oleh pelanggan.

Badan Koordinasi Pelayanan Kesehatan NU Jatim sebagai organisasi yang menjembatani seluruh Institusi Pelayanan Kesehatan NU Jatim, diharapkan mulai menata konsep budaya organisasi yang bagaimana yang sebaiknya dikembangkan untuk menghadapi tantangan masa depan agar lebih unggul di dunia perumhaskitan dimana organisasi NU merupakan organisasi dengan keanggotaan terbesar di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2002. *Perilaku Konsumen*. Jogjakarta: Penerbit Graha Ilmu
- Cameron KS, Quinn E Robert. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison Wesley Longman, Inc
- Departemen Kesehatan RI. 1991. *Pedoman Kerja Puskesmas, Pembinaan Peran Serta Masyarakat*. Jakarta: Direktorat Jenderal Bina kesehatan Masyarakat
- Gaspersz V. 2002. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Harbeck M. 2007. Culture: An Unspoken Yet Powerful Force. *Winning Workplaces Ideas*, March 26th, 2007. E-newsletter on 26 March 2007. Available at: <http://www.bookrags.com>
- Kotter JP, Heskett JL. 1998. *Corporate Culture and Performance*. Edisi Bahasa Indonesia. Singapore: Pearson Education Asia Pte.Ltd.
- Adamy P & Walter Heinecke. 2005. The Influence of Organizational Culture on Technology Integration in Teacher Education. *Journal of Technology and Teacher Education*. Vol.13, Issue 2, April 2005, pp. 233-255. Available at: <http://www.editlib.org>
- Robbins SP. 2002. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. Edisi Bahasa Indonesia vol.2. Singapore: Pearson Education Asia Pte.Ltd
- Tholchah HM. 2000. *Islam dalam Perspektif Sosio Kultural*. Jakarta: Lantabora Press

- Thompson N, Steve Stradling, Michael Murphy and Paul O'Neill. Stress and Organizational Culture. *British Journal of Social Work*, Volume 26, Number 5 Pp. 647-665. Available at: <http://bjsw.oxfordjournals.org> [Accessed on November 14, 2007].
- Tian Feng and Julian Lowe. 2005. The Influence of National and Organizational Culture on Absorptive Capacity of Chinese Companies. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Volume 7, Issue 10, pp.9-16. Available at: <http://ijm.cgpublisher.com>
- Triguno. 2003. *Budaya Kerja*. Jakarta: PT Golden Trayon Press
- Umar H. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Zeithaml, Parasuraman and Berry. 1990. *SERVQUAL, an instrument for measuring quality service and described. Delivering Quality Service; Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press. http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html > [Accessed on Desember 14, 2007]