

ARTIKEL PENELITIAN

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Dokter: Studi Kasus di Rumah Sakit Mitra Anugrah Lestari CimahiMirda Rahmaniar,¹ Tasya Aspiranti,² Albert Hendarta³^{1,2,3}Magister Manajemen, Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit, Universitas Islam Bandung, Indonesia**Abstrak**

Tantangan rumah sakit saat ini terus berubah sesuai dengan tuntutan masyarakat yang mengharapkan pelayanan kesehatan yang bermutu. Pelayanan kesehatan yang bermutu dapat dicapai salah satunya bila rumah sakit tersebut memiliki kinerja organisasi yang optimal. Kinerja sebuah organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja perorangan atau kinerja individual karyawan. Faktor budaya organisasi memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan sehingga peningkatan dan perbaikan kinerja organisasi dapat dicapai melalui pembentukan budaya organisasi yang kuat, fleksibel, dan unik. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui bagaimana dokter melihat pelaksanaan budaya organisasi di rumah sakit, kinerja dokter di rumah sakit, dan bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja dokter di Rumah Sakit Mitra Anugrah Lestari Cimahi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di RS Mitra Anugrah Lestari selama bulan Juni hingga November tahun 2022. Data primer didapatkan melalui kuesioner terhadap dokter yang bekerja di Rumah Sakit Mitra Anugrah Lestari sebagai populasi penelitian dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil penelitian didapatkan Budaya Organisasi mendapatkan skor Tinggi dan Kinerja Dokter mendapatkan skor sangat tinggi. Namun, masih terdapat beberapa permasalahan Budaya Organisasi yang terjadi dan Kinerja Dokter masih mendapat skor rendah pada kompetensi *System Based Practice*. Kinerja Dokter (Y) memengaruhi sebagian kecil Budaya Organisasi (X) dan sebagian besar dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Faktor-faktor ini termasuk motivasi, kemampuan, kebutuhan, harapan tentang kompensasi, serta pandangan tentang gaji dan kepuasan kerja.

Kata kunci: Budaya organisasi; kinerja dokter; rumah sakit**The Influence of Organizational Culture on Doctor's Performance: Case Study at Mitra Anugrah Lestari Cimahi Hospital****Abstract**

Hospital challenges are currently changing according to the demands of society who expect quality health services. Quality health services can be achieved if the hospital has optimal organizational performance. The performance of an organization or company is largely determined by individual performance or individual employee performance. Meanwhile, employee performance and job satisfaction are influenced by organizational culture factors, where improvement of organizational performance can be done by establishing an organizational culture that is strong, adaptive, and has its own uniqueness. This study aims to determine the perceptions of doctors regarding the implementation of organizational culture in hospitals, the performance of doctors in hospitals, and the influence of organizational culture on the performance of doctors at Mitra Anugrah Lestari Hospital, Cimahi. This is a descriptive verification research with a quantitative approach. The research was conducted at Mitra Anugrah Lestari Hospital from June to November 2022. Primary data was obtained through questionnaires to doctors who work at Mitra Anugrah Lestari Hospital as the study population using a saturated sampling technique. From the research results, it was found that the results of Organizational Culture got a High score and Doctor Performance got a very high score, but there were still some problems with Organizational Culture. Physician performance still scores low on System Based Practice competency. Doctor's performance (Y) influences a small part of Organizational Culture (X), and is largely influenced by other factors not examined in this research. These factors include motivation, abilities, needs, expectations about compensation, and views about pay and job satisfaction.

Keywords: Doctor performance; hospital; organizational culture

Received: 15 Des 2023; Revised: 8 Jan 2029; Accepted: 9 Jan 2024; Published: 31 Jan 2024

Korespondensi: Mirda Rahmaniar, Magister Manajemen, Konsentrasi Manajemen Rumah Sakit, Universitas Islam Bandung, Jl. Purnawarman No.59, Kota Bandung 40117, Provinsi Jawa Barat. *E-mail:* mirdarahmaniar@gmail.com.

Pendahuluan

Rumah sakit adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perseorangan secara paripurna melalui pelayanan kesehatan promotif, preventif, kuratif, rehabilitatif, dan atau paliatif dengan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.¹ Rumah sakit adalah bagian penting dari suatu sistem kesehatan suatu negara. Tantangan rumah sakit saat ini terus berubah sesuai dengan tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang juga ikut berubah di era globalisasi. Terpenuhinya pelayanan kesehatan yang berkualitas tinggi adalah salah satu cara untuk mengukur keberhasilan pelayanan kesehatan di masyarakat. Pelayanan kesehatan yang bermutu dapat dicapai salah satunya bila rumah sakit tersebut memiliki kinerja organisasi yang optimal. Kinerja organisasi rumah sakit adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program yang telah direncanakan sesuai dengan sasaran, tujuan, visi, dan misi rumah sakit.²

Ishak dkk.³ menyatakan bahwa kinerja individu karyawan merupakan faktor utama dalam memaksimalkan kinerja organisasi.³ Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*organizational performance*). Bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik dan sebaliknya bila kinerja karyawan buruk maka kemungkinan besar juga kinerja perusahaan akan buruk.

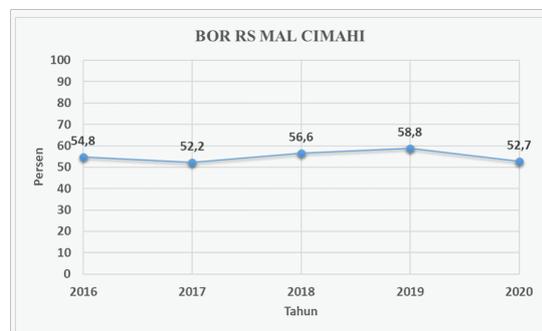
Berdasarkan hasil beberapa penelitian diketahui bahwa banyak faktor yang memengaruhi kinerja seseorang, yaitu faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi dalam hal ini adalah budaya organisasi. Faktor budaya organisasi memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Menciptakan budaya yang kuat, fleksibel, dan unik dapat memungkinkan menghasilkan peningkatan dan perbaikan kinerja organisasi.⁴ Menurut Sutrisno, budaya organisasi adalah kekuatan sosial yang tidak terlihat yang mendorong anggota organisasi untuk melakukan aktivitas pekerjaan.⁵

Budaya organisasi terdiri dari ideologi, falsafah, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, dan norma-norma yang mengikat suatu komunitas. Karakteristik organisasi, kerja tim, pemimpin, dan prosedur administrasi yang tepat adalah beberapa faktor yang menentukan budaya organisasi. Memiliki budaya yang produktif dapat membantu organisasi menjadi lebih kuat dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi terdiri dari kebiasaan yang terjadi di tingkat atas organisasi dan merupakan standar perilaku yang diikuti oleh anggota organisasi.⁶

Salah satu organisasi pelayanan kesehatan di wilayah Cimahi, Jawa Barat adalah Rumah Sakit Mitra Anugrah Lestari (RS MAL) Cimahi. RS MAL adalah rumah sakit swasta tipe C yang menyediakan pelayanan

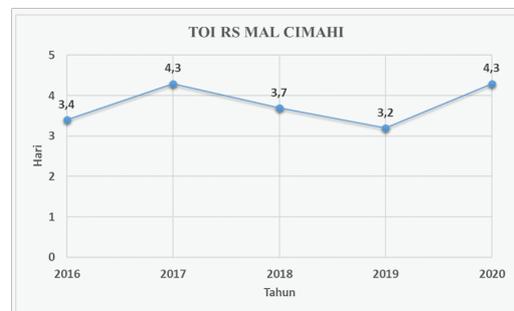
kesehatan umum dan juga bekerja sama dengan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan (BPJS) dan beberapa asuransi swasta lainnya. RS MAL telah melakukan survei akreditasi yang dilakukan oleh Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS) pada tahun 2022 dan mendapatkan hasil lulus dengan predikat paripurna.

Namun demikian, jika dilihat dari penilaian kinerja secara kuantitatif, kinerja RS MAL dapat dikatakan masih belum optimal. Hal itu dapat dilihat dari grafik persentase nilai BOR (*Bed Occupancy Ratio*), TOI (*Turn Over Interval*), dan BTO (*Bed Turn Over*) selama 5 tahun terakhir yang masih menunjukkan nilai di bawah parameter ideal menurut Kemenkes Republik Indonesia.



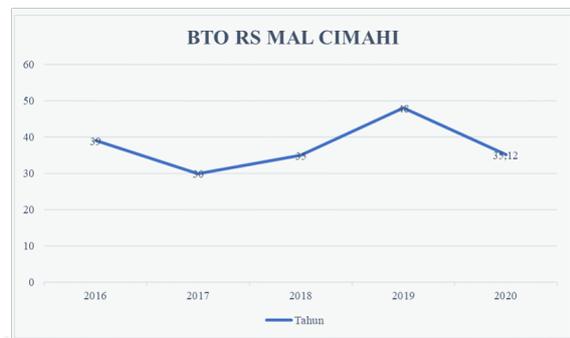
Gambar 1 Nilai BOR RS MAL Cimahi tahun 2016–2020

Sumber: RS MAL Cimahi 2021



Gambar 2 Nilai TOI RS MAL Cimahi tahun 2016–2020

Sumber: RS MAL Cimahi 2021



Gambar 3 Nilai BTO RS MAL Cimahi tahun 2016–2020

Sumber: RS MAL Cimahi 2021

Permasalahan budaya organisasi di RS MAL diduga masih belum berjalan dengan baik. Hal tersebut diindikasikan dengan terdapat keluhan terhadap pelayanan yang diberikan para karyawan dan termasuk dokter yang dirasa kurang berkenan bagi pasien sehingga diduga berdampak terhadap kinerja RS MAL yang belum optimal. Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Budaya organisasi yang kuat atau positif akan memengaruhi kinerja organisasi tersebut sehingga mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif akan berdampak buruk terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi.⁷ Penelitian yang dilakukan oleh Fitri pada tahun 2019 di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Mukomuko memberikan kesimpulan dari hasil analisis bivariat dapat dibuktikan bahwa terdapat hubungan yang bermakna antara budaya organisasi rumah sakit dan kinerja pegawai di RSUD Mukomuko.⁸ Begitupun dengan hasil penelitian yang dilakukan Ekasari tahun 2020 menemukan bahwa budaya organisasi merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja perawat di rumah sakit.⁹

Dokter adalah salah satu profesi yang memiliki peran penting dalam pelayanan rumah sakit, mereka selalu berinteraksi langsung dengan pasien untuk memberikan perawatan medis sehingga hal tersebut menunjukkan seberapa penting peran dokter dalam keberhasilan organisasi.¹⁰ Dokter di suatu rumah sakit bertanggung jawab atas setiap tindakan yang diberikan kepada pasien sehingga kualitas layanan medis yang diberikan rumah sakit sangat bergantung pada kualitas dokter yang bekerja di sana. Dalam organisasi rumah sakit saat ini, mutu pelayanan dokter merupakan gambaran dari mutu pelayanan rumah sakit secara keseluruhan. Dengan mengelola SDM medis, khususnya dokter secara baik, rumah sakit diharapkan dapat meningkatkan mutu pelayanan kesehatan dan bersaing dengan rumah sakit lain.¹¹

Dengan mempertimbangkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas maka penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana budaya organisasi di RS MAL Cimahi, bagaimana kinerja dokter di RS MAL Cimahi, dan bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dokter di RS MAL Cimahi.

Metode

Penelitian ini adalah penelitian observasional analitik dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di RS MAL Cimahi sejak bulan Juni 2022 hingga November 2022. Populasi di dalam penelitian ini adalah para dokter yang bekerja di RS MAL yang berjumlah 36 orang yang terdiri dari dokter umum dan dokter gigi sebanyak 13 orang dan dokter spesialis sebanyak 23 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini

adalah seluruh dokter yang bekerja di RS MAL karena jumlah populasi yang relatif kecil yaitu 36 orang maka teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampling jenuh (*sensus*)/*total sampling* karena semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Kriteria inklusi yang dipakai pada sampel penelitian ini adalah dokter yang bekerja di RS MAL selama lebih dari 1 bulan, sedangkan kriteria eksklusi sampel penelitian ini adalah dokter yang tidak mengisi kuesioner penelitian dengan lengkap.

Data pada penelitian terdiri dari data primer yang diperoleh dari hasil pengisian kuesioner penelitian yang diberikan kepada subjek penelitian, dan data sekunder yang diperoleh dari studi dokumentasi dari bagian administrasi, data-data statistik RS MAL, ulasan *google*, hasil wawancara karyawan dan dokter sebagai survei awal, data kepegawaian, profil rumah sakit, dan lain sebagainya sesuai kebutuhan penelitian. Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk menyelidiki budaya organisasi dan kinerja dokter. Untuk mengetahui gambaran atau kondisi variabel, subvariabel dan indikator penelitian, peneliti melakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 37 pertanyaan untuk variabel budaya organisasi dan 25 pertanyaan untuk variabel kinerja dokter. Tiap-tiap pertanyaan memiliki empat kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Sudah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada instrumen penelitian dengan hasil valid dan reliabel.

Data dianalisis menggunakan metode regresi linear sederhana untuk mempelajari hubungan antara dua variabel dengan terlebih dahulu mengkonversi data skala ordinal ke skala interval melalui *Method Successive Interval* (MSI). Selanjutnya, dilakukan uji persyaratan regresi dengan melakukan Uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji linearitas agar dapat menghasilkan model regresi yang memenuhi kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimator*).

Langkah selanjutnya dilakukan analisis koefisien determinasi yang bertujuan mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Kemudian, dilakukan uji hipotesis yang digunakan untuk mengetahui signifikansi faktor bebas terhadap faktor terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah uji F atau uji simultan dan uji T atau biasa disebut uji parsial. Uji F digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh secara bersama-sama atau simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen, sedangkan uji T menguji bagaimana pengaruh tiap-tiap variabel bebasnya secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya yang dianggap konstan.

Hasil

Karakteristik responden pada penelitian ini didapatkan hasil sebanyak 53% responden adalah perempuan, usia

terbanyak di atas 51 tahun, dan status kepegawaian terbanyak, yaitu 75% sebagai dokter mitra. Hasil perhitungan dari kuesioner yang diberikan pada 36 responden menunjukkan hasil bahwa variabel budaya organisasi memperoleh nilai rerata 74% dari nilai ideal. Dengan demikian, variabel budaya organisasi berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa menurut persepsi para responden, budaya organisasi yang ada di RS MAL secara umum menunjukkan dapat mendukung RS MAL untuk memenuhi kinerja organisasinya seperti tujuan organisasi, visi, dan misi. Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai, dan kepercayaan yang dianut dalam sebuah organisasi. Ini membedakan suatu organisasi dari organisasi lain dan memberikan pedoman untuk bertindak. Ketika seorang pekerja mengetahui dan memahami budaya tempat mereka bekerja, mereka akan lebih terkendali, dan ini akan berdampak pada kinerja mereka. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pengaruhnya pada semua tingkatan. Hal ini memengaruhi sikap karyawan selain keyakinan, nilai, dan asumsi dasar mereka. Selain itu, budaya organisasi dapat pula berfungsi menjadi perekat warga organisasi. Tanggapan responden pada setiap dimensi budaya organisasi dijelaskan dalam Tabel 1.

Tabel 1 Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif Dimensi Budaya Organisasi

No	Dimensi	Persentase (%)	Kategori
1.	<i>Involvement</i> (Keterlibatan)	78	Tinggi
2.	<i>Consistency</i> (Konsistensi)	75	Tinggi
3.	<i>Adaptability</i> (Penyesuaian)	69	Tinggi
4.	<i>Mission</i> (Misi)	69	Tinggi
	Rerata	74	Tinggi

Sumber : Data responden diolah 2023

Budaya organisasi dimensi *involvement* (keterlibatan) berada dalam kategori tinggi dengan skor paling tinggi dibanding dengan dimensi lainnya. Dimensi keterlibatan dapat dilihat dari kondisi fleksibilitas lingkungan internal organisasi. Keleluasaan bagi anggota organisasi untuk memiliki otoritas atau kewenangan untuk mengembangkan dan menyelesaikan tugasnya secara individual maupun tim, berbagi pengetahuan, dan mendapatkan kesempatan untuk pengembangan diri di lingkungan internal organisasi dikenal sebagai fleksibilitas. Para responden yang berprofesi sebagai dokter di RS MAL menganggap sudah mendapat otoritas yang baik dari rumah sakit terkait pekerjaannya, baik dalam hal pengambilan keputusan, melakukan inisiatif, maupun mengelola pekerjaannya secara mandiri sebagai dokter.

Budaya organisasi dimensi *adaptability* (penyesuaian) mendapatkan skor paling rendah dibanding dengan dimensi lainnya. Responden menilai kesiapan RS MAL dalam beradaptasi dan mengadopsi cara-cara baru dalam proses pemberian pelayanan dari dokter kepada pasien seperti halnya layanan konsultasi *online* masih rendah. Terbukti pada saat pandemi Covid melanda, RS MAL belum menyediakan fasilitas konsultasi online bagi pasien untuk berobat ke dokter. Begitupun kesiapan RS MAL dalam menghadapi tuntutan perkembangan jaman dengan melakukan perbaruan teknologi alat kesehatan, masih dinilai rendah oleh para responden. Sering kali permintaan pengadaan alat-alat kesehatan terbaru kepada manajemen rumah sakit sulit untuk dikabulkan.

Tanggapan responden mengenai variabel kinerja dokter mendapatkan nilai 89% dari nilai ideal. Dengan demikian, berdasarkan garis kontinum, variabel kinerja dokter berada pada kategori sangat tinggi.

Tabel 2 Hasil Perhitungan Statistik Deskriptif Kompetensi Kinerja Dokter

No	Kompetensi	Persentase (%)	Kategori
1.	<i>Patient Care</i>	90	Tinggi
2.	<i>Medical/ Clinical Knowledge</i>	89	Tinggi
3.	<i>Practice Based Learning and Improvement</i>	87	Tinggi
4.	<i>Interpersonal and Communication skills</i>	88	Tinggi
5.	<i>Professionalism</i>	90	Tinggi
6.	<i>System-based practice</i>	86	Tinggi
	Rerata	89	Tinggi

Sumber : Data responden diolah 2023

Skor tertinggi kinerja dokter terdapat pada kompetensi *patient care* (perawatan pasien), yaitu rerata 90% dari skor ideal. Kompetensi *patient care* berarti seorang dokter harus mempertimbangkan pelayanan yang penuh kasih sayang, tepat, dan efektif ketika mereka memberikan layanan yang berorientasi pada pasien, baik preventif, kuratif, maupun di akhir kehidupan. Seorang dokter sebagai profesi yang mulia, terikat dengan sumpah kedokteran sebagai landasan filosofis dalam melakukan praktik kedokterannya. Sumpah ini merupakan ikrar suci atas nama Tuhan untuk membaktikan kehidupannya untuk kebaikan manusia. Dokter yang memiliki kompetensi *patient care* yang baik, berarti sudah mengamalkan salah satu sumpah dokternya dengan baik.

Kinerja dokter kompetensi *system-based practice* (praktik berbasis sistem) berada pada skor 86% dari skor ideal yang berarti menjadi kompetensi

yang mendapat skor terendah dari kinerja dokter. Seorang dokter diharapkan memahami sistem pelayanan kesehatan yang merupakan bagian dari sistem kesehatan, agar dapat memberikan pelayanan kesehatan yang semakin paripurna. Sebagai contoh setiap dokter sudah sepatutnya memahami dan patuh pada sistem pencegahan dan pengendalian infeksi di rumah sakit. Begitu pula dengan sistem pencatatan rekam medik, setiap dokter sebaiknya mampu memelihara kualitas rekam medis setiap pasiennya dengan baik. Dari hasil penelitian ini, kompetensi *system-based practice* (praktik berbasis sistem) mendapatkan skor terendah. Oleh sebab itu untuk meningkatkannya dibutuhkan kerja sama yang baik antara pihak manajemen rumah sakit dan dokter.

Model regresi linear sederhana yang akan dibuat adalah $Y = a + bX$. Hasil perhitungan regresi linear sederhana ditemukan dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Perhitungan Nilai Koefisien Persamaan Regresi

Model	Unstandardize Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	7,988	11,976		
Budaya Organisasi	0,463	0,117	0,562	3,961	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Dokter

Sumber: Data responden (diolah SPSS 22), 2023

Dilihat dari Tabel 3, persamaan regresi linear sederhana dapat dibuat dengan mengetahui nilai konstanta dan koefisien regresi, persamaannya adalah sebagai berikut : $Y = 7,9888 + 0,463X$. Persamaan yang disebutkan di atas dapat digambarkan sebagai jika budaya organisasi (X) bernilai nol (0), maka kinerja dokter (Y) akan bernilai 7,9888 satuan dan kinerja dokter (Y) akan meningkat sebesar 0,463 satuan jika budaya organisasi (X) meningkat satu satuan.

Selanjutnya dilakukan analisis koefisien determinasi yang merupakan cara untuk mengetahui bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya. Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi.

Tabel 4 Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,562 ^a	0,316	0,296	13,60265

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Sumber: Data responden (diolah SPSS 22), 2023

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa nilai R sebesar 0,562, maka Koefisien Determinasi (KD) sebesar 31,6%. Oleh karena itu, Kinerja Dokter (Y) dipengaruhi oleh Budaya Organisasi (X) sebesar 31,6% berdasarkan nilai Koefisien Determinasi, dan faktor lain yang tidak diteliti memengaruhi 68,4% dari total.

Hasil Uji F pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Nilai F Hitung

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.902,941	1	2.902,941	15,689	0,000 ^b
Residual	6.291,089	34	185,032		
Total	9.194,029	35			

a. Dependent Variable: Kinerja Dokter

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi

Sumber: Data responden (diolah SPSS 22), 2023

Berdasarkan Tabel 5, ketika variabel kinerja dokter (Y) dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi (X), kita dapat menggunakan model regresi untuk memprediksi variabel partisipasi. Nilai F hitungnya adalah 15,689 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$.

Hasil pengujian hipotesis melalui uji T pada penelitian ini:

Ho = Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dokter

H1 = Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Dokter

Kriteria Pengujian:

Apabila t hitung $> t$ tabel maka H1 diterima dan Ho ditolak.

Apabila t hitung $\leq t$ tabel maka Ho diterima dan H1 ditolak.

$$t \text{ tabel} = (\sigma/2; n-k-1)$$

$$= (0,05/2; 36-1-1)$$

$$= (0,025; 34)$$

Berdasarkan tabel distribusi nilai t didapatkan nilainya adalah 2,023.

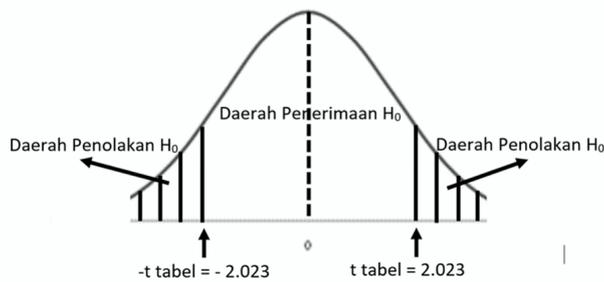
Tabel 6 Perhitungan Hipotesis

Model	Unstandardize Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	7,988	11,976		
Budaya Organisasi	0,463	0,117	0,562	3,961	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Dokter

Sumber: Data responden (diolah SPSS 22), 2023

Berdasarkan Tabel 6 diketahui bahwa variabel budaya organisasi (X) memengaruhi variabel kinerja dokter (Y) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.



Gambar 4 Kurva Pengujian Hipotesis Parsial Variabel Budaya Organisasi (X)

Sumber: Data responden, diolah, 2023

Pembahasan

Berdasarkan perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 6 dan Gambar 4, seperti yang ditunjukkan bahwa nilai t hitung untuk variabel budaya organisasi (X) sebesar 3,961 dan nilai t tabel 2,023. Dikarenakan nilai t hitung $>t$ tabel maka H_1 diterima dan H_0 ditolak, artinya budaya organisasi (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja dokter (Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi di suatu rumah sakit maka semakin baik juga kinerja dokter yang bekerja di rumah sakit tersebut. Hal tersebut telah sesuai dengan teori para ahli yang mengatakan bahwa budaya yang kuat biasanya membantu kinerja karena menanamkan tingkat motivasi yang luar biasa pada karyawan. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan untuk berprestasi. Selain itu, untuk menerapkan keberhasilan dan mempertahankan suatu organisasi salah satu caranya adalah dengan memperhatikan budaya organisasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Sarumaha¹² tahun 2022 yang meneliti pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Camat Teluk Dalam Kabupaten Nias. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan pada kinerja pegawai.¹² Selain itu, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Sintiya¹³ tahun 2021 yang meneliti pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan penilaian kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Petarukan Pemalang, hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki efek positif pada kinerja karyawan di kantor kecamatan tersebut. Selain itu, temuan penelitian ini mendukung temuan penelitian sebelumnya yang dilakukan Tewel dkk.¹⁴ tahun 2017 yang meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa kinerja pegawai akan dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ditumbuhkembangkan dan pegawai yang mampu menyesuaikan dengan budaya organisasi yang ditumbuhkembangkan tersebut akan merasa puas dalam bekerja dan mempunyai

kinerja yang tinggi.¹⁴ Begitu pula hasil penelitian yang dilakukan Wibowo dan Putra¹⁵ pada tahun 2016 yang mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terdapat hubungan yang bermakna antara budaya organisasi rumah sakit dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan pula dengan hasil penelitian yang dilakukan Ekasari dkk.¹⁶ di Baptist Batu Hospital pada tahun 2020 yang berkesimpulan bahwa budaya organisasi adalah faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai rumah sakit khususnya perawat. Juga penelitian yang dilakukan Fidyah dan Setiawati¹⁷ yang mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Oleh karena itu, budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan, lebih kuat budaya organisasi maka lebih baik juga kinerja karyawannya. Artinya budaya organisasi yang diterapkan pada suatu organisasi rumah sakit mempunyai peran penting dalam meningkatkan atau menurunkan kinerja dokter. Penerapan budaya organisasi yang tidak sesuai akan mempunyai dampak pada penurunan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya akan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut pada akhirnya tentu akan merugikan organisasi karena tidak dapat mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Budaya organisasi dapat memengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Ini dapat memengaruhi seseorang dan kinerjanya di tempat kerja mereka. Perilaku organisasi menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan atau anggota. Jika karyawan berperilaku dengan cara yang sesuai dengan budaya organisasi mereka maka mereka akan merasa puas dan mungkin menerima imbalan secara langsung atau tidak langsung.¹³

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa menurut persepsi para responden, budaya organisasi di RS MAL mendapat skor 74% dari skor ideal, dan jika dilihat menurut garis kontinum masuk dalam kategori tinggi. Namun demikian, dari hasil observasi dan jawaban responden pada poin pertanyaan kuesioner, masih terdapat beberapa hal dengan hasil yang kurang baik. Pada dimensi *involvement* (keterlibatan), para responden memberi penilaian yang rendah pada aspek usaha pengembangan dan peningkatan kompetensi maupun ketrampilan dokter. Responden menganggap rumah sakit kurang memfasilitasi mereka dalam hal pengembangan kompetensi maupun keterampilan dokter yang sebaiknya terus dilakukan peningkatan secara berkelanjutan. Karena pelatihan dan pengembangan karyawan berfungsi sebagai penggerak perubahan bagi anggota staf, mereka bertanggung jawab untuk meningkatkan potensi, kemampuan, dan karir tiap-tiap karyawan. Pelatihan dan pengembangan ini sangat penting bagi organisasi. Organisasi dapat

menggunakan pelatihan sebagai sarana untuk menanamkan nilai-nilai strategis, budaya, dan kompetensi inti kepada anggota mereka.⁸

Pada dimensi *consistency* (konsistensi) item pertanyaan dengan nilai skor paling rendah adalah mengenai penilaian kinerja para dokter. Para responden menganggap RS MAL belum melakukan penilaian kinerja mereka secara berkala. Padahal penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala memiliki banyak manfaat, antara lain meningkatkan etos kerja karyawan, terpicunya semangat berkompetisi bagi karyawan untuk menjadi lebih baik ke depannya, dan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.¹⁸ Selain itu, penilaian kinerja dapat digunakan untuk menilai dan merencanakan bagaimana memperbaiki kinerja pegawai. Ini juga dapat digunakan untuk membuat rencana untuk memberikan penghargaan kepada pegawai dengan kompensasi atau peningkatan karir.¹⁹

Pada dimensi *adaptability* (penyesuaian) terdapat poin pertanyaan yang mendapat skor paling rendah dibanding dengan yang lainnya, yaitu 58% yang jika dilihat dalam garis kontinum, masuk dalam kategori rendah, yaitu pertanyaan mengenai kesiapan RS MAL dalam beradaptasi dan mengadopsi cara-cara baru dalam proses pemberian pelayanan dari dokter kepada pasien seperti halnya layanan konsultasi *online*. Begitupun kesiapan RS MAL dalam menghadapi tuntutan perkembangan jaman dengan melakukan perbaruan teknologi alat kesehatan dinilai rendah oleh para responden. Adaptasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk menanggapi perubahan di pasar dan dengan pelanggannya.²⁰ Penyesuaian perlu dilakukan untuk melakukan kegiatan dalam lingkungan karena organisasi memiliki nilai dan keyakinan yang mendukungnya. Lingkungan ini memungkinkan organisasi untuk menerima, menginterpretasikan, dan menerjemahkan sinyal lingkungan ke dalam perilaku internalnya. Organisasi yang baik mampu beradaptasi dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Selain itu, organisasi juga harus berani mengambil risiko dan menciptakan perubahan. Di sisi lain, organisasi harus mampu beradaptasi dengan keinginan maupun sinyal dari konsumen. Hal ini akan meningkatkan kesempatan organisasi untuk bertahan dan berkembang. Organisasi yang memiliki kemampuan adaptasi yang kuat umumnya merasakan peningkatan penjualan dan *market share*.²¹

Pada dimensi *mission* (misi), responden menilai kejelasan visi dan misi RS MAL sudah jelas tertuang dalam SOP maupun panduan praktek klinis sebagai acuan para responden dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Namun, sayangnya terdapat 31% responden yang belum paham mengenai visi Rumah Sakit yang ingin dicapai. Selain itu para responden menganggap pimpinan masih kurang dalam mengingatkan mereka untuk melacak kemajuan pekerjaan agar selaras dengan

tujuan yang ingin dicapai rumah sakit dan kurang memberikan memotivasi secara berkala kepada para responden untuk selalu bekerja dengan baik. Oleh sebab itu, sosialisasi visi misi rumah sakit sebaiknya dilaksanakan secara berkala untuk dokter khususnya dan seluruh karyawan rumah sakit pada umumnya. Organisasi yang sukses biasanya memiliki tujuan dan arah yang jelas. Misi berperan memberikan tujuan dan makna dengan mendefinisikan peran sosial dan tujuan eksternal organisasi. Di samping itu, misi dari suatu organisasi dapat membentuk perilaku anggota saat ini dengan memberikan gambaran mengenai masa depan yang diinginkan. Organisasi yang memiliki budaya kuat mampu menginternalisasi dan mengidentifikasi misi yang akan berkontribusi pada komitmen jangka pendek dan jangka panjang organisasi.²¹

Hasil penilaian kinerja dokter pada penelitian ini mendapatkan hasil 89% dari nilai ideal, dan jika dilihat berdasarkan garis kontinum masuk dalam kategori sangat tinggi. Namun demikian, kompetensi *system-based practice* (praktik berbasis sistem) dari para responden pada penelitian ini mendapatkan skor terendah. Hal tersebut berarti kompetensi *system-based practice* para dokter di RS MAL masih harus ditingkatkan. Seorang dokter diharapkan memahami sistem pelayanan kesehatan yang merupakan bagian dari sistem kesehatan agar dapat memberikan pelayanan kesehatan yang semakin paripurna.¹¹ Sebagai contoh pemahaman mengenai aturan-aturan yang diberikan BPJS Kesehatan dalam memberikan pelayanan di rumah sakit, sudah sepatutnya para dokter memahaminya dengan baik agar dapat memberikan pelayanan yang paripurna bagi pasien. Begitupun dengan aturan aturan maupun program-program internal rumah sakit, sebaiknya para dokter paham dan dapat menjalankan aturan maupun program internal rumah sakit dengan baik. Di samping itu, berdasarkan hasil observasi masih terdapat ketidakpuasan pasien terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan.

Simpulan

Budaya organisasi yang terdapat dalam RS MAL masuk dalam kategori tinggi, namun masih terdapat permasalahan budaya organisasi di RS MAL, yaitu kurang fasilitasi organisasi rumah sakit dalam pengembangan kompetensi dan keterampilan dokter, penilaian kinerja dokter yang tidak dilakukan secara berkala, kurang kesiapan rumah sakit dalam beradaptasi dan mengadopsi cara-cara baru dalam proses pemberian pelayanan kesehatan, dan kurang pemahaman para dokter terhadap visi dan misi rumah sakit, serta kurang motivasi dan evaluasi dari pimpinan terhadap kinerja para dokter yang berkaitan dengan visi dan misi rumah sakit yang ingin dicapai. Kinerja Dokter RS MAL masuk dalam kategori sangat tinggi, namun masih mendapat skor rendah pada kompetensi *system-based practice* (praktik berbasis sistem),

yaitu suatu pemahaman mengenai sistem pelayanan kesehatan yang merupakan bagian dari sistem kesehatan. Oleh sebab itu, dibutuhkan kerja sama yang baik dari pihak manajemen rumah sakit maupun dokter untuk meningkatkannya. Budaya organisasi di RS MAL berpengaruh terhadap kinerja dokter karena saat budaya organisasi rendah, kinerja dokter akan turun, dan sebaliknya saat budaya organisasi tinggi maka kinerja dokter akan meningkat. Kinerja dokter (Y) memengaruhi sebagian kecil budaya organisasi (X), dan sebagian besar dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Saran yang dapat diberikan dari peneliti, yaitu masih diperlukan penguatan budaya organisasi di RS MAL, khususnya untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Untuk meningkatkan kinerja dokter kompetensi *system-based practice* rumah sakit harus melakukan sosialisasi secara berkala mengenai program yang berlaku atau aturan terbaru pada para dokter. Selain itu, sebuah organisasi harus memiliki budaya yang kokoh untuk memberikan keuntungan yang unik bagi organisasi tersebut. Komitmen bersama perlu diperkuat baik dari manajemen RS MAL dan pegawai khususnya dalam membangun budaya organisasi yang kuat. Langkah selanjutnya yang dapat diambil adalah melakukan penelitian lanjutan untuk menganalisis budaya organisasi RS MAL pada profesi lainnya yang ada di rumah sakit sehingga dapat mengetahui budaya organisasi RS MAL secara keseluruhan.

Limitasi dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja dokter dilakukan secara *self-assessment* sehingga saran bagi penelitian selanjutnya penilaian kinerja dokter maupun kinerja profesi lainnya dapat melibatkan pihak ketiga sehingga hasil yang diperoleh dapat lebih objektif. Limitasi lain penelitian ini adalah muncul jawaban pertanyaan kuesioner dari para responden yang cenderung bermain aman, dan mungkin tidak sepenuhnya paham mengenai maksud dari pertanyaan kuesioner. Hal tersebut menyebabkan peneliti memiliki keterbatasan dalam melakukan eksplorasi untuk membahas hasil penelitian.

Konflik Kepentingan

Penelitian ini tidak memiliki afiliasi atau keterlibatan dalam organisasi atau entitas apa pun dengan kepentingan keuangan apa pun.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini.

Daftar Pustaka

1. Undang-Undang Republik Indonesia tentang Kesehatan No. 17 Tahun 2023.
2. Irawan R. Analisis pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard pada Rumah Sakit Jiwa Tampan Kota Pekanbaru Doctoral dissertation. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau; 2021.
3. Ishak D, Maolani DY, Engkus E. Konsep kinerja dalam studi organisasi publik. *JISPO Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. 2017;7(2):101–20.
4. Robbins SP, Judge TA. *Organizational behavior*. Edisi ke-16. New Jersey: Pearson Prentice Hall (R&J); 2016.
5. Sutrisno, H. E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
6. Agus L, Nurhardjo B, Syaharudin M, Pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan (perawat) pada rumah sakit Wijaya Kusuma Kabupaten Lumajang (the influence of culture organization and motivation of the performance of an employee (nurse) at Wijaya Kusuma's Hospital in District of Lumajang). *Artikel Ilmiah Mahasiswa Universitas Jember*. 2016
7. Nisa, D. K., Santoso, B., Azhad, M. N. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai rumah sakit TK. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*. 2018;2(3):108–14.
8. Fitri M, Hardisman H, Ibrarodes I. Hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai RSUD Mukomuko tahun 2017. *J Kesehatan Andalas*. 2019;8(2):305–14.
9. Ekasari PA, Noermijati N, Dewanto A. Organizational culture: a key factor to improve nurse performance. *Enfermería Clínica*. 2020;30:118–22.
10. Sathiadass G. Challenges and strategies in implementing workplace-based assessments in the sri lankan medical education system. *J Postgraduate Institute Med*. 2018;5(2):1–9.
11. Setyorini T. Pengembangan model instrumen penilaian kinerja dokter spesialis obsgyn melalui analisis kinerja di Rumah Sehat Ibu dan Anak Budi Kemuliaan. *J Administrasi Rumah Sakit Indones*. 2018;2(2):162–71
12. Sarumaha W. Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *J Akuntansi Manaj Ekonomi*. 2022;1(1):28–36.
13. Sintiya M. Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja dan penilaian kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Kecamatan Petarukan Pemalang. *Skripsi*. Tegal: Universitas Pancasakti Tegal; 2021.
14. Tewal FS, Mandey SL, Rattu AJM. Analisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja perawat rumah sakit umum daerah Maria Walanda Maramis Minahasa Utara. *J EMBA: J Riset Ekonom Manaj Bisnis Akuntansi*. 2017;5(3): 3744–53.
15. Wibowo MA, Putra YS. Pengaruh motivasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta

- implikasinya terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga. *Among Makarti*. 2016;9(1):1–13
16. Fidyah DN, Setiawati T. Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: job satisfaction as intervening variable. *Rev Integrative Business Econom Res*. 2020;9(4):64–81.
17. Karim A. Manajemen sumber daya manusia. CV Intelektual Manifes Media; 2023 Dec 16.
18. Fatimah FN. Panduan praktis evaluasi kinerja karyawan. *Anak hebat indonesia*; 2017 Jul 22.
19. Manalu G. Identifying an organizational culture model/framework for an effective approach to quality management: a comprehensive literature review. *J Multidisiplin Madani*. 2022 Dec 28;2(12):4250–9.
20. Sukoco I, Dewi R. Analysis of organizational culture at the peak management level in PT X Medan North Sumatera. *J Pemikiran Penelitian Administrasi Bisnis Kewirausahaan*. 2018;3:143–51.