

## **ANALISIS PENERAPAN BUDAYA ORGANISASI DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SYARIFAH AMBAMI RATO EBU BANGKALAN**

### ***ANALYSIS THE APPLICATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN SYARIFAH AMBAMI RATO EBU BANGKALAN GENERAL HOSPITAL***

**Miranti Kurnia Sari<sup>1</sup>, Weni Rosdiana<sup>2</sup>**

Program Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya

email: [miranti.19045@mhs.unesa.ac.id](mailto:miranti.19045@mhs.unesa.ac.id)

Program Sarjana Terapan Administrasi Negara, Fakultas Vokasi, Universitas Negeri Surabaya

email: [wenirosdiana@unesa.ac.id](mailto:wenirosdiana@unesa.ac.id)

#### **Abstrak**

Penelitian budaya organisasi dimana dalam penelitian ini nantinya lebih dikenal dengan budaya pelayanan, dengan tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan budaya organisasi yang ada di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan. Penelitian ini didasarkan pada urgensi yang ditinjau dari sudut pandang budaya organisasi terkait konsistensi pelaksanaan dan penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang berlangsung yang masuk dalam indikator perhatian terhadap detail dan stabilitas, serta keluhan terkait inovasi pelayanan yang berjalan yang masuk dalam indikator orientasi hasil, hal ini didasarkan pula atas kaitan urgensi yang diangkat dengan teori budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini. Lebih lanjut penelitian ini merupakan sebuah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang mana populasi merupakan seluruh jajaran pegawai yang ada di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu, dengan sampel yang diambil dalam bentuk kriteria inklusi dan eksklusi yang mana kriteria inklusi merupakan kriteria yang sesuai untuk menjadi subjek penelitian, dimaksudkan penelitian yang dilaksanakan mendapat narasumber yang sesuai dan berkapasitas terkait dengan penelitian yang diangkat. Penelitian ini menggunakan teori budaya organisasi Stephen P. Robins dengan 7 indikator budaya organisasi yakni inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, perhatian terhadap hasil, orientasi manusia, orientasi team, agresifitas, dan stabilitas serta 3 unsur budaya organisasi yakni asumsi dasar, nilai-nilai, dan artefak. Penelitian ini memperoleh hasil dilapangan bahwa di RSUD Syamrabu menganut budaya pelayanan “BERTASBIH” dengan kaitannya dengan 7 indikator, lebih lanjut terdapat 3 indikator yang masih memerlukan perhatian lebih lanjut, 3 indikator tersebut adalah perhatian terhadap detail yakni kurangnya pemahaman pegawai terkait budaya pelayanan yang diterapkan, orientasi hasil terkait miss komunikasi yang terjadi dengan pasien pelayanan UHC, stabilitas yakni ada ketidakkonsistensian Budaya pelayanan BERTASBIH sebagai sebuah slogan dan budaya pelayanan. Saran yang dapat dilakukan adalah adanya internalisasi berupa diselenggarakannya sosialisasi berjenjang serta pembuatan buku saku berbentuk leketronik ataupun fisik, serta dibuatnya SOP terkait evaluasi dan monitoring budaya pelayanan “BERTASBIH”, guna mendukung penerapan SK budaya pelayanan yang telah ditetapkan.

**Kata Kunci:** *Analisis, Budaya Organisasi, Budaya Pelayanan, BERTASBIH, Syamrabu.*

#### **Abstract**

*Organizational culture research which in this study will later be better known as service culture, with the aim of analyzing the application of organizational culture in Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan Hospital. This research is based on urgency which is reviewed from the point of view of organizational culture regarding the consistency of the implementation and application of ongoing organizational cultural values, as well as*

*complaints regarding ongoing innovations, this is also based on the urgency link raised with the organizational culture theory used in this study . Furthermore, this research is a qualitative descriptive study, in which the population is all levels of employees at Syarifah Ambami Rato Ebu Hospital, with samples taken in the form of inclusion and exclusion criteria where inclusion criteria are appropriate criteria to become research subjects, intended the research carried out received appropriate sources and capacities related to the research being carried out. This study uses Stephen P. Robins' organizational culture theory with 7 indicators of organizational culture namely innovation and risk taking, attention to detail, attention to results, human orientation, team orientation, aggressiveness, and stability as well as 3 elements of organizational culture namely basic assumptions, values value, and artifacts. This research obtained results in the field that Syamrabu Hospital adheres to a service culture of "BERTASBIH", furthermore there are 5 indicators that still require further attention, these 5 indicators are attention to detail, namely the lack of understanding of employees regarding the service culture applied, result orientation related to understanding innovation what is not conveyed to patients is aggressiveness, namely related to time discipline, human orientation, namely related to workload and qualifications where sometimes there are still gaps, stability, namely the absence of regulations related to SOPs that should exist to monitor the ongoing evaluation of the service culture. Suggestions that can be made are internalization in the form of holding competitions between units or tiered socialization, re-evaluating workload and qualifications of employees, clarity of deadlines related to work assignments given, and the need to make SOPs related to evaluation and monitoring of the "BERTASBIH" service culture.*

**Keywords:** *Analysis, Organizational Culture, Service Culture BERTASBIH, Syamrabu*

## **Pendahuluan**

Rumah Sakit merupakan sebuah sarana utama masyarakat untuk mendapat pelayanan kesehatan yang memadai serta terjamin, hal ini menjadikan rumah sakit harus mampu memberikan fasilitas pelayanan sebaik mungkin guna menunjang dan memenuhi kebutuhan masyarakat akan Kesehatan. Pada Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 3 Tahun 2020 Pasal 1 disebutkan bahwa Rumah Sakit merupakan suatu lembaga yang memberikan layanan kesehatan yang komprehensif kepada individu dengan menyediakan perawatan pasien secara terus-menerus melalui pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Tentunya dalam hal ini diperlukan adanya alur atau sistem kerja yang harus terkoordinasikan dengan baik serta mampu melekat dan tertanam secara baik seiring berjalannya waktu, hal ini berperan penting sebagai dasar pijakan utama agar tercipta atmosfer kerja yang sesuai tujuan dan cita-cita. Yang mana hal ini dikenal sebagai budaya organisasi, dalam budaya organisasi sendiri terdapat 3 unsur pembentuk utama yakni asumsi dasar, nilai dan artefak. Berbicara tentang budaya, menurut Krech dan Graves (dalam Ismail, 2017:1) budaya adalah pola semua suasana baik materiel atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecah masalah anggotanya, didalamnya juga terdapat semua cara yang telah terorganisasi, kepercayaan, nilai, norma yang mendasar dan mengandung suatu perintah. Menurut Heryana (2021:3). Sejalan dengan fungsi organisasi yang tersebut diatas budaya organisasi memiliki arti penting yakni sebagai sebuah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, yang mana setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh

lingkungannya. Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi untuk menyelesaikan masalah eksternal ataupun internal organisasi, yang dimana dalam pelaksanaannya dilakukan secara konsisten dalam kelompok, hal ini berlangsung terus menerus atau turun menurun. Menurut Robins (dalam Firnawati 2020:993) Penerapan budaya organisasi bisa dipastikan sangat berpengaruh terhadap sikap karyawan.

Terbentuknya budaya organisasi berlandaskan filosofis dari pendiri awalnya, budaya organisasi berlangsung dengan penyeleksian kriteria yang mana manajemen tertinggi akan mempengaruhi budaya organisasi yang berlangsung, dengan adanya budaya organisasi tentunya akan mempengaruhi motivasi kerja bagi pegawai namun tentu dengan catatan memiliki alur yang jelas, baik terkait pendelegasian tugas dan wewenang seperti proses sosialisasi yang berlangsung didalam organisasi itu sendiri. Kaitan budaya organisasi dengan kinerja pegawai, yang nantinya akan berpengaruh pada baik/buruknya *output* yang dihasilkan. Menurut Kotter dan Heskett dalam Ismail (2017:52) budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (*goal alignment*) sehingga kegiatan perusahaan dapat lebih mudah diarahkan. Kinerja akan meningkat jika budaya organisasi sesuai dengan konteks industrinya, bahwa kinerja perusahaan yang tinggi tidak dapat dicapai melalui aspek etika (kinerja etis), tetapi juga berhubungan dengan budaya organisasi yang dikembangkan didalamnya.

Urgensi dalam penelitian ini yang merupakan salah satu problem yang ditinjau dari segi budaya organisasi dan termasuk pada teori budaya organisasi berdasarkan hasil observasi pada diketahui ada beberapa permasalahan terkait budaya organisasi yang dirasa masih terjadi yakni dalam hal konsistensi penerapan nilai-nilai budaya organisasi yang dianut, yang mana terdapat perbedaan antara hasil wawancara awal dan observasi lapangan yang dilakukan yang mana pada observasi real dilapangan “BERTASBIH” merupakan sebuah slogan yang masuk dalam komitmen pelayanan RSUD Syamrabu, tetapi dari kesimpulan hasil wawancara awal “BERTASBIH” merupakan budaya pelayanan yang diterapkan, tentunya hal ini menimbulkan dampak berupa gap dan perbedaan pemahaman nilai-nilai budaya organisasi yang berlangsung. Problem ini juga menimbulkan terhambatnya internalisasi pelaksanaan nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan internal RSUD serta tidak optimalnya pelaksanaan sosialisasi yang berlangsung, dampak lain yang terlihat adalah pada pelaksanaan monitoring dan evaluasi terkait jalannya pelaksanaan budaya organisasi yang berlangsung, hal ini terlihat dari belum dibuatnya aturan terkait untuk melakukan evaluasi dan monitoring terhadap pelaksanaan budaya organisasi yang berlangsung. Dalam hal ini terlihat bahwasanya instansi belum memberikan concern penuh terhadap penerapan budaya organisasi yang berlangsung. Adapun hambatan yang dialami terkait internalisasi budaya pelayanan ini adalah karena adanya perbedaan kebiasaan dalam bekerja yang terjadi diantara karyawan. Kemudian permasalahan yang berhubungan dengan *sense of identity* budaya organisasi serta teori budaya organisasi Stephen P. Robins pada indikator orientasi terhadap hasil, dalam hal ini terkait pencapaian tujuan yang meliputi *output* (hasil), yang apabila dilihat kembali adanya keterkaitan antara budaya organisasi dengan kinerja dan kepuasan yang dihasilkan yang mana dalam hal ini berorientasi pada pelayanan *public*. Analisis terhadap permasalahan yang ditemui dilapangan yakni adanya keluhan dari pasien rumah sakit terkait adanya perbedaan pelayanan yang diberikan UHC. Hal ini menjadi permasalahan yang berdampak pada misi dari rumah sakit sendiri seperti yang sudah dibahas di awal yakni meningkatkan pelayanan yang paripurna. Permasalahan-permasalahan inilah, yang menjadi dasar dalam penelitian yang akan dilaksanakan, sejalan dengan hal ini maka peneliti ingin menganalisis, mengobservasi serta menggali lebih jauh tentang pelaksanaan budaya organisasi **BERTASBIH** yang sudah berjalan dengan kaitan dan kesesuaiannya dengan indikator

budaya organisasi menurut Stephen P. Robins serta unsur budaya organisasi.

### **Metodologi Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang menurut Abdussalam (2021:79) merupakan cara penelitian yang dipakai untuk mengkaji kondisi objek yang alami, di mana peneliti menjadi instrumen kunci, pengumpulan data dilakukan dengan teknik triangulasi, analisis data bersifat Induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada pemahaman makna daripada generalisasi. Penelitian ini juga termasuk dalam penelitian lapangan (Field research), yang mana penelitian field research ini dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu objek tertentu dengan mempelajarinya sebagai suatu kasus.

Proses pengumpulan data melalui 3 tahapan yakni observasi, wawancara dengan metode *depth interview*, serta dokumentasi. Adapun teknik analisis data melalui 3 tahapan yakni reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian penentuan sampel, yakni purposive sampling dengan kategori inklusi dan eksklusi, kategori inklusi yakni bekerja di RSUD Syamrabu, merupakan pejabat eselon IV/yang memiliki wewenang untuk menjelaskan dan menjawab pertanyaan wawancara, mengetahui aturan yang berlaku terkait pembahasan, memahami jalannya struktur organisasi tugas dan fungsi, memahami budaya organisasi yang berlangsung, bersedia menjadi responden dan sudah memiliki pengalaman kerja kurang lebih 5-10 tahun. Fokus dalam penelitian ini meliputi Unsur - unsur Budaya Organisasi yakni asumsi dasar, nilai organisasi, dan artefak. Focus lainnya adalah 7 indikator karakteristik budaya organisasi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

### **Hasil Dan Pembahasan**

Berdasar Peraturan Bupati No.85 Tahun 2020 tentang Pembentukan Susunan, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Unit Organisasi Bersifat Khusus (UOBK) Rumah Sakit Umum Daerah “Syarifah Ambami Rato Ebhu” pasal 3, memiliki Tugas antara lain, UOBK RSUD “Syarifah Ambami Rato Ebhu” berkedudukan sebagai unit organisasi bersifat khusus dan unit pelayanan Kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan-pelayanan Kesehatan perorangan secara paripurna, UOBK “Syarifah Ambami Rato Ebhu” dipimpin oleh direktur yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepda Bupati melalu Kepala Dinas Kesehatan, UOBK “Syarifah Ambami Rato Ebhu” sebagaimana dimaksud pada ayat (2) bersifat otonom dalam penyelenggaraan tata kelola rumah sakit dan tata kelola klinis serta menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah, UOBK “Syarifah Ambami Rato Ebu” dalam penyelenggaraan tata kelola rumah sakit dan tata kelola klinis sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dibina dan bertanggung jawab kepada Bupati Bangkalan melalui Kepala Dinas Kesehatan, pertanggungjawaban sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dilaksanakan melalui penyampaian laporan kinerja rumah sakit termasuk pertanggungjawaban keuangan kepada Dinas Kesehatan.

Unsur-Unsur Budaya Organisasi:

1. Asumsi

Adalah keyakinan yang secara umum yang diterima dan tidak ditolak oleh siapa pun,

serta berfungsi sebagai panduan bagi perilaku anggota organisasi. Asumsi pimpinan dalam mencetuskan nilai-nilai budaya pelayanan di RSUD Syamrabu ini terjadi di tahun 2012 dimana pada saat itu “BERTASBIH” digagas sebagai sebuah slogan pemberian layanan hal ini bersumber dari keinginan pimpinan saat itu menginginkan adanya nilai yang selaras dengan masyarakat bangkalan secara keseluruhan yang mana kota bangkalan sendiri memiliki julukan yakni kota Dzikir dan Sholawat.

## 2. Nilai

Merupakan pemikiran utama yang mendasari pendiri organisasi tercermin dalam nilai-nilai yang dianut oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan perilaku mereka. Pendiri menyediakan solusi yang tepat dan sederhana untuk mengatasi masalah, sehingga nilai-nilai organisasi tercermin dalam setiap karyawan. Nilai-nilai budaya organisasi yang saat ini tercermin adalah merupakan nilai-nilai yang dibangun atas dasar ciri-khas yang ada pada masyarakat madura. Berdasarkan aturan SK Keputusan Direktur UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan Nomor: 188/2384/433.102.1/2023 tentang Perubah Standart Sikap dan Budaya Pelayanan UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan, “BERTASBIH”, Bersih, Ramah, Tanggap, Siaga dan Bekerja Ikhlas.

## 3. Artefak

Elemen ini terlihat oleh individu yang berada di luar organisasi. Artefak organisasi dapat dengan mudah diakses oleh siapa pun yang ingin mengevaluasi organisasi tersebut. Artefak ini meliputi simbol-simbol organisasi, slogan, desain bangunan, dan riwayat organisasi.

Berikut adalah 7 Indikator Budaya Organisasi Stephen Robins:

### 1. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Inovasi dan pengambilan resiko merupakan indicator awal dalam kaitannya dengan budaya organisasi/Pelayanan yang berlangsung. Inovasi dan pengambilan resiko yakni karyawan dituntut untuk berinovasi dan berani mengambil resiko demi tercapainya tujuan suatu organisasi/instansi. Dalam hal inovasi dan kaitannya dengan budaya pelayanan “BERTASBIH” yakni merupakan suatu hal yang masuk dalam nilai Bekerja Ikhlas, sub nilai bekerja dengan inovasi. Dalam hal ini dari kesimpulan seluruh wawancara dan observasi yang telah dijalankan serta menurut acuan SK Keputusan Direktur UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan Nomor: 188/2384/433.102.1/2023 tentang Perubah Standart Sikap dan Budaya Pelayanan UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan jelas diterangkan bahwasanya RSUD Syamrabu, tentunya mewajibkan adanya inovasi baik dalam skala kecil dalam lingkup individu seorang pegawai pada dirinya sendiri dengan mengikuti pelatihan untuk menambah kompetensi skill yang dimiliki seperti contohnya pengikutsertaan pelatihan *service excellent* yang dimaksudkan untk pribadi pegawai masing-masing agar bisa terus berkembang dan mampu memberikan kontribusi terbaiknya dalam pemberian layanan yang sejalan dengan Misi RSUD Syamrabu yakni meningkatkan kualitas pelayanan yang paripurna, professional, serta terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Lebih lanjut selain inovasi yang

disasarkan pada individu didalam organisasi adapula, adapula terobosan-terobosan inovasi yang sifatnya skala besar melibatkan keseluruhan rumah sakit dan kemaslahatan orang banyak, contoh penerapannya adalah adanya inovasi terbaru yang bekerjasama dengan DISPENDUKCAPIL Kabupaten Bangkalan dan DINSOS Kabuptaen Bangkalan hal ini dimaksudkan untuk mempermudah pengguna layanan dalam mendapatkan identitas diri guna kebutuhan proses administrasi serta mempermudah pihak RSUD Syamrabu dalam melaksanakan percepatan pelayanan UHC (*Universal Health Coverage*). Terkait pengambilan resiko dalam pelayanan kesehatan budaya yang berkembang sejalan dengan poin budaya pelayanan RSUD Syamrabu pada nilai budaya siaga yang mana pada sub nilai tersebut dikatakan bahwa pihak RSUD dalam hal pengambilan resiko yang dilakukan, disasarkan pada tingkat kegawatan pasien. Dapat disimpulkan pada indicator ini bahwasanya penerapan budaya pelayanan “BERTASBIH” yang ada pada RSUD Syamrabu sudah sesuai dengan dengan teori budaya organisasi, yang mana untuk mendukung ketercapaian target kinerja instansi indicator inovasi dan pengambilan resiko menjadi salah satu nilai budaya yang perlu diterapkan untuk menunjukkan esensi dari budaya organisasi dalam mendorong kemajuan instansi. Hal ini ununtuk mendorong kemajuan baik secara individu dalam instansi maupun secara keseluruhan dalam instansi.

## 2. Perhatian Terhadap Detail

Perhatian terhadap detail, Perhatian terhadap detail, sejauhmana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail, dalam hal ini akan ditinjau dan analisis terkait pengaruh pelaksanaan budaya organisasi terhadap pegawai RSUD Syamrabu untuk mampu memiliki ketelitian dalam bekerja serta sesuai dengan prosedur aturan yang berlaku. Dalam hal ini nilai budaya pelayanan yang berlangsung pada RSUD Syamrabu mengacu pada acuan SK Keputusan Direktur UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan Nomor: 188/2384/433.102.1/2023 tentang Perubah Standart Sikap dan Budaya Pelayanan UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan yang masuk nilai budaya pelayanan siaga yang mana dalam sub poin nilai budaya siaga ini pegawai dituntut untuk bekerja sesuai dengan Standart Operasional prosedur (SOP) dan Tugas serta fungsi masing-masing individu. Tentang problem yang ada dalam indicator ini yang juga memerlukan perhatian lebih lanjut yakni kurangnya pemahaman budaya pelayanan/organisasi yang berlangsung dibutuhkan perhatian lebih lanjut agar penerapan budaya organisasi yang dijalankan bisa dipahami secara keseluruhan anggota instansi. Berdasarkan penerapan dilapnagan maka indicator ini dapat dikatakan cukup sesuai dari segi tugas kerja yang dilaksanakan, walaupun mengalami kendala dari segi pemahaman budaya organisasi lebih dalam perlu dilakukan optimalisasi lebih lanjut.

## 3. Berorientasi Hasil

Orientasi hasil, sejauhmana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, dalam hal ini akan ditinjau dan dianalisis bagaimana RSUD menyikapi hasil sebagai suatu hal yang menjadi tujuan dibandingkan proses melakukan suatu pekerjaan. Indicator ini

didasarkan pada nilai budaya organisasi/pelayanan. Dalam hal ini sejalan dengan wawancara yang dilakukan oleh 5 orang narasumber dilapangan, dapat disimpulkan bahwa semua sepakat, proses merupakan hal yang penting sama pentingnya dengan ketercapaian hasil, sebab tidak ada hasil yang didapatkan tanpa melalui proses. Dalam hasil wawancara juga diketahui bahwa pihak RSUD Syamrabu, menghindari pencapaian hasil yang prosesnya cenderung “menghalalkan segala cara”, lebih lanjut disimpulkan, bahwa setiap pelaksanaan proses yang baik akan menjadi suatu kebiasaan, yang mana efek hasil akan bertahan jangka panjang.. Dalam kaitannya dengan indicator ini Budaya Pelayanan di RSUD Syamrabu dapat dipahami dengan jelas bahwa nilai budaya “BERTASBIH” secara keseluruhan memang mengacu pada pembiasaan budaya pelayanan yang menjadi proses dalam pencapaian hasil pelayanan yang sejalan dengan target capaian kinerja di RSUD Syamrabu sendiri, tentunya indicator orientasi hasil ini menjadi indicator penting bagi RSUD Syamrabu yang tidak terlepas dari tugas dan fungsinya sebagai sebuah instansi Rumah Sakit pemberi layanan Kesehatan. Diketahui dari data terkait IKM, Renja dan capaian kinerja dapat disimpulkan bahwa inidkator orientasi hasil merupakan indicator penting, yang mana concern rumah sakit terhadap rencana kinerja dan hasil capaian kinerja yang diperoleh menunjukkan presentase yang cukup baik terlihat dari besaran persen (%) realisasi yang tercapai dalam 2 sasaran yakni meningkatnya kuantitas dan kualitas pelayanan kesehatan rujukan yang mana target yang diharapkan adalah 80% dan realisasi yang dihasilkan di tahun 2022 adalah 82,74% kemudian pada sasaran meningkatnya pengelolaan keuangan RS sesuai dengan prinsip keuangan BLUD dengan target 106% dan realisasi yang dihasilkan di tahun 2022 adalah 91,93%. Hal ini menunjukkan bahwa RSUD Syamrabu cukup *concern* dalam memperhatikan target hasil yang dicapai. Adapun terkait nilai IKM di tahun 2023 mencapai 81,39 dan termasuk dalam kategori kinerja B (Baik). Lebih lanjut problem yang ditemui dilapangan dalam penerapan indicator ini mengacu pada urgensi yang diangkat yakni terkait keluhan mengenai UHC, budaya pelayanan yang ada sebenarnya sudah menjabarkan nilai Tanggap dalam sub nilai terakhir yakni menerima, merespon, dan menindaklanjuti setiap pengaduan dengan cepat. Yang mana dalam kasus UHC ini pihak rumah sakit sudah merespon cukup jelas dan terarah terkait penanganan kasus ini, hanya saja memang dilapangan terdapat miss komunikasi dan penyampaian informasi pada penerima layanan yang kurang optimal sehingga masih menimbulkan keluhan-keluhan muncul, hal ini ditenggarai banyak hal, bisa dikarenakan kurangnya sosialisasi yang diberikan, serta adanya kesalahpahaman yang terjadi dilapangan. Kembali lagi sejalan dengan hasil wawancara yang telah dilakukan dapat diketahui Bersama bahwa komitmen RSUD Syamrabu untuk memiliki proses yang baik dalam memberikan dampak hasil yang baik jangka panjang berkaitan dengan implementasi indicator ini dilapangan khususnya dalam urgensi yang diangkat yakni mengenai UHC, pihak RSUD Syamrabu menginginkan pelayanan UHC Memiliki alur yang jelas, terarah dan yang lebih penting lagi dari kerjasama yang dilakukan dengan instansi lainnya diharapkan dapat membantu dan memudahkan masyarakat dalam proses pelayanan yang berlangsung.

#### 4. Berorientasi Manusia

Berikutnya adalah orientasi manusia maksudnya adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu, dalam hal ini akan ditinjau dan analisis terkait pemimpin dan manajemen dalam memberikan kenyamanan dalam lingkungan kerja di RSUD Syamrabu termasuk dalam pemberian reward dan punishment secara sesuai bagi seluruh pegawai. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, pihak instansi dalam memberikan semangat atau motivasinya adalah dengan jalan dilakukan monitoring dan evaluasi berupa terselenggaranya morning report dan supervisi. Morning report merupakan suatu kegiatan yang diselenggarakan di masing-masing unit dengan tujuan untuk merencanakan target kerja apa yang akan dilakukan dalam skala harian atau mingguan atau bulanan di masing-masing unit, selain itu juga dimaksudkan untuk monitoring dan evaluasi dalam skala kecil pada unit masing-masing untuk mendiskusikan dan menindaklanjuti terkait kendala-kendala yang menghambat capaian target kinerja per unit masing-masing yang dilaksanakan antara pimpinan unit dengan anggota-anggotanya. Kemudian supervisi sendiri merupakan kegiatan yang dilakukan gabungan dari masing-masing unit sebagai perwakilan, melakukan piket kegiatan supervisi untuk memantau kendala-kendala yang dihadapi dilapangan, untuk kemudian ditindaklanjuti. Adapun terkait fasilitas dan lingkungan kerja pegawai, yang dimaksudkan untuk menunjang kinerja pegawai dan tercapainya target kinerja di RSUD Syamrabu berdasar hasil wawancara yang telah diselenggarakan dengan 5 orang narasumber diketahui bahwa fasilitas yang diberikan pegawai guna menunjang pekerjaan pegawai itu ada dan cukup sesuai. Terkait kecukupan fasilitas-fasilitas yang diberikan berguna untuk semua, walaupun dalam beberapa hal fasilitas-fasilitas yang tersedia tersebut memang tidak ditujukan untuk penggunaan individu, hal ini dikarenakan penggunaan anggaran terkait barang dan jasa harus melalui prosedur khusus, sehingga fasilitas yang ada dioptimalkan penggunaannya untuk bersama. Selanjutnya dari hasil wawancara yang berlangsung dapat disimpulkan bahwa RSUD Syamrabu dalam memotivasi dan menghargai kinerja pegawai dilingkup instansinya. Pihak RSUD Syamrabu senantiasa membuat reward berupa, dipajangnya foto pegawai-pegawai dengan prestasi kerja terbaik di lobby rumah sakit serta pemberian pelatihan guna meningkatkan skill kerja individu, tentunya hal ini dimaksudkan untuk memacu semangat dan kualitas kerja pegawai. Lebih lanjut instansi dalam memperhatikan kesejahteraan pegawai dari hasil wawancara yang dilakukan, menunjukkan bahwa pihak RSUD Syamrabu sudah sangat baik dalam memprioritaskan hal ini, hal ini berdasarkan pada gaji serta jasa pelayanan yang diberikan, sudah sangat sesuai dengan aturan yang berlaku. Adapun hal ini terlihat dari sisi kebutuhan pegawai di RSUD Syamrabu (kuantitas pegawai) sudah sangat mencukupi, hal ini dapat menjadi representasi terkait bagaimana RSUD Syamrabu dalam menjamin kesejahteraan pegawainya.

#### 5. Berorientasi Team

Berorientasi dalam tim, yakni sejauhmana kegiatan kerja diorganisir dalam sebuah tim-tim, dan bukan hanya seorang individu saja. Dalam hal ini akan ditinjau dan analisis terkait kerjasama tim yang dilakukan di RSUD Syamrabu dapat

melaksanakan tugas secara Bersama (dalam tim). Kaitan antara indicator ini dengan budaya pelayanan yang berlangsung di RSUD Syamrabu yakni “BERTASBIH”, masuk dalam nilai siaga yang mana dalam nilai tersebut terdapat sub nilai yang tertulis bahwasanya pegawai dituntut untuk bekerja sebagai tim yang solid. Sejalan dengan hasil wawancara dan terlihat dari penerapan dilapangan yang dilaksanakan pelaksanaan kerjasama dalam tim di RSUD Syamrabu sudah berlangsung cukup baik, hal itu dapat disimpulkan demikian sebab dikatakan bahwa, orientasi team adalah hal yang ditekankan di RSUD Syamrabu bangkalan, penerapan dari nilai ini dapat ditinjau dari penerapan beberapa contoh yang telah sebelumnya dibahas, diantaranya adalah percepatan pelayanan UHC pada tingkat rujukan yang mana dalam hal ini pihak RSUD Syamrabu bekerjasama dengan lembaga/instansi lain guna mendukung ketercapaian tujuan dari pelaksanaan kegiatan ini, hal ini sudah pasti memerlukan kerjasama dan koordinasi yang baik antar lembaga agar kegiatan yang berjalan dapat terkonsep dengan baik dan sesuai, agar implementasi programnya bisa berjalan lancar dan terkendali. Dalam penerapan lainnya dapat dilihat dari kegiatan supervisi yang dilakukan, dalam hal ini kegiatan supervisi yang dimaksud adalah memebrikan contoh adanya kerjasama tim antar satu unit dengan unit lainnya dalam melaksanakan piket supervisi yang dilaksanakan. Contoh-contoh inilah yang bisa dikatakan mewakili penarapan indicator berorientasi dalam team di RSUD Syamrabu merupakan salah satu indicator budaya yang paling kuat dalam hal penerapannya.

#### 6. Keagresifan

Agresifitas pegawai, dalam hal ini akan ditinjau dan analisis yakni bagaimana karyawan di RSUD Syamrabu dapat melaksanakan tugas secara kompetitiv (Cepat dan tepat) dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugasnya. Indicator ini sejalan dengan budaya pelayanan “BERTASBIH” pada 4 nilai penting yakni Ramah, Tanggap, Siaga dan Bekerja Ikhlas, hal tersebut didasarkan atas penggabungan keempat nilai yang semuanya merujuk pada kemampuan pegawai dalam bekerja secara bertanggung dan juga kompetitif. Dari hasil wawancara yang telah dilaksanakan dengan narasumber terkait indicator ini, dan dalam hal penerapannya dilapangan diketahui bahwasanya kegiatan bekerja yang kompetitif disini merupakan kegiatan kerja yang didasarkan atas kepentingan dan kebutuhan organisasi. RSUD Syamrabu tentunya mendukung penuh terkait tercapainya kinerja yang memuaskan oleh setiap individu, maka dari itulah ada sistem reward dan punishment yang diterapkan. Sejauh ini pula setiap individu maupun pihak instansi secara luas, dapat dikatakan sudah bekerja secara bertanggung jawab hal itu didasarkan pada cara RSUD Syamrabu dalam merespon keluhan-keluhan yang masuk terkait pelayanan yang diberikan seperti yang telah diulas pada indicator hasil. Lebih lanjut kendala dari indicator ini adalah jika ditinjau dari segi kecepatan, pada contoh penerapan yang terjadi terkadang jika tidak diberi deadline pegawai cenderung kurang tepat waktu dalam menyelesaikan tugas seperti keterlambatan pengumpulan dokumen kepegawaian yang dibutuhkan, tentunya hal ini ditenggarai banyak factor salah satunya adalah prioritas tugas yang harus dilaksanakan sehingga kejadian-kejadian seperti ini masih mungkin untuk terjadi, namun sejauh ini terkait

kedisiplinan pegawai sejak adanya alur dan sitem yang jelas terkait kehadiran dan kerapian dsb berupa aturan langsung dari pemerintah, problem ini sudah sangat bisa terkontrol dengan baik, dalam artian tidak ada lagi pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan. Dapat disimpulkan bahwa indicator ini dalam hal penerapan dilapngan sebenarnya sudah cukup sesuai walau masih memiliki kendala.

## 7. Stabilitas

Stabilitas adalah peran organisasi dalam menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik. Dalam hal ini tentunya mengacu pada bagaimana perubahan-perubahan baru yang datang dapat menyesuaikan budaya organisasi yang sudah terlaksana dengan baik, sehingga RSUD Syamrabu tetap dengan budaya organisasi yang sudah berjalan sebagai pembeda dengan organisasi lainnya. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan dengan narasumber terkait indicator stabilitas ini, budaya pelayanan “BERTASBIH” terdapat ketidakkonsistensian dalam hal BERTASBIH sebagai sebuah slogan atau sebuah budaya pelayanan sebab dalam bukti observasi dilapngan BERTASBIH merupakan sebuah slogan yang tercantum dalam komitmen pelayanan, namun bukti lapangan juga menunjukkan bahwa BERTASBIH adalah sebuah budaya pelayanan didasarkan pada SK yang muncul di bulan juni 2023 yakni berupa Surat Keputusan Direktur UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan Nomor: 188/2384/433.102.1/2023 tentang Perubah Standart Sikap dan Budaya Pelayanan UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan. Walaupun memang dikatakan bahwa pemilihan BERTASBIH menjadi sebuah budaya pelayanan didasarkan pada relevansi nilai-nilai serta cerita sejarah yang berdasar kuat, sehingga menjadikan BERTASBIH sebagai budaya pelayanan. Tentunya perlu ada kejelasan lebih lanjut terkait BERTASBIH menjadi sebuah slogan atau budaya pelayanan atau keduanya. Tentunya hal ini berpengaruh pada proses implementasi/penerapan budaya pelayanan itu sendiri, instansi perlu melaksanakan monitoring dan evaluasi. Fungsi dari monitoring dan evaluasi ini sendiri juga sejalan dengan indicator stabilitas yang mana unttuk menjaga penerapan nilai-nilai budaya pelayanan yang dianut agar tetap relevan dan sesuai serta berjalan selaras dengan maksud dan tujuan RSUD Syamrabu, baik dari awal dicetuskan hingga saat ini yang memang dalam perjalannya sebagai sebuah budaya tidak dipungkiri akan terjadi perubahan-perubahan didalamnya, perubahan-perubahan tersebut lebih mengarah pada sub isi dari masing-masing poin “BERTASBIH” sehingga terjadi perubahan dari yang awalnya merupakan Slogan dan kini menjadi sebuah budaya pelayanan yang didasarkan pada SK yang ditetapkan, tentunya perubahan-perubahan ini tentunya dipengaruhi oleh *Stakeholder* yang merupakan kelompok atau individu yang mempengaruhi terhadap pencapaian tujuan organisasi/instansi, yang dimaksudkan agar dengan adanya penetapan SK budaya pelayanan ini nantinya diharapkan mampu menjadi suatu dasar kebiasaan dalam ketercapaian tujuan organisasi. Stabilitas dalam hal penerapan secara langsung dilapngan sebenarnya secara keseluruhan poin dalam budaya pelayanan “BERTASBIH” sudah terimplementasi dengan baik hanya saja memang belum sepenuhnya optimal dan cenderung membutuhkan concern lebih, hal

ini didasarkan pada lemahnya pengetahuan terkait budaya pelayanan yang ada, kemudian juga masih belum optimalnya sosialisasi dan internalisasi terkait budaya pelayanan yang dianut.

Lebih lanjut indikator stabilitas disini juga perlu memperhatikan terkait relevan tidaknya suatu budaya organisasi tersebut bisa berkembang mengikuti perubahan-perubahan yang ada, kemudian lemah kuatnya, serta terselenggara secara sesuai atau tidaknya sebuah budaya organisasi yang dianut, dalam hal ini tentunya perlu dilakukan monitoring dan evaluasi guna bisa mengetahui perubahan-perubahan serta menghadapi kendala-kendala yang ada. Sehingga bisa dikatakan bahwa dalam penelitian ini dapat memberikan saran berupa dibuatnya aturan atau berupa SOP terkait jalannya evaluasi terhadap penerapan budaya pelayanan/organisasi yang ada di RSUD Syamrabu.

## Penutup

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan pelaksanaan budaya organisasi di RSUD Syamrabu sudah cukup sesuai dengan unsur-unsur budaya organisasi yakni asumsi, nilai, dan artefak, serta 7 indikator budaya organisasi yakni inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresifitas, stabilitas. Dengan kesimpulan bahwa inovasi dan pengambilan resiko, orientasi manusia, orientasi tim dan agresifitas menjadi indikator yang pada penerapannya dilapangan sudah cukup optimal. Lebih lanjut indikator perhatian terhadap detail perlu dioptimalkan internalisasi penerapan budaya pelayanan BERTASBIH kepada seluruh jajaran pegawai, orientasi hasil perlu adanya Kerjasama lebih lanjut agar penyampaian informasi kepada pengguna layanan dapat maksimal dan tidak menimbulkan miss komunikasi yang terus menerus terjadi, dan stabilitas terkait konsistensi bagaimana lebih lanjut instansi memperhatikan BERTASBIH sebagai budaya pelayanan hingga pada proses pelaksanaan monitoring dan evaluasinya, ketiga indikator ini menjadi indikator yang pada penerapan lapangan perlu ditinjau kembali dan dioptimalkan agar kedepannya seluruh indikator ini dapat berjalan berkesinambungan dengan penerapan budaya pelayanan BERTASBIH. Lebih lanjut saran yang dapat diberikan adalah Perlu dilakukannya sosialisasi dan internalisasi lebih lanjut kepada seluruh jajaran RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu terkait pemahaman nilai-nilai budaya pelayanan “BERTASBIH” yang dianut. Adapun untuk indikator perhatian terhadap detail yakni dengan mengoptimalkan pengetahuan akan implementasi budaya pelayanan yang berjalan bisa dilakukan dengan pembuatan buku saku untuk masing-masing unit. Terkait indikator orientasi hasil tentang kurangnya pengetahuan pasien tentang pelayanan UHC, rumah sakit bisa bekerjasama dengan lembaga-lembaga yang dianaungi oleh Dinas Kesehatan untuk memberikan informasi dan pemahaman yang sejelas-jelasnya kepada pasien, yang mana informasi bisa disampaikan kepada pihak desa, pihak kecamatan dan puskesmas yang sekiranya bisa berinteraksi langsung dengan masyarakat dan bisa menyampaikan informasi yang mudah dicerna dan dipahami, agar problem terkait UHC ini tidak lagi menjadi persoalan dan miss komunikasi yang berakibat pada gagalnya penyampaian pemahaman kepada warga masyarakat, seperti contoh kasus UHC yang dimana pihak pengguna jasa kerap mengklaim tanpa mengerti dan paham akan alur proses pelayanan UHC. Poin terakhir tentang stabilitas

yakni demi mendorong pelaksanaan dan penerapan SK terkait budaya pelayanan yang telah dibuat maka dapat ditetapkan sebuah aturan atau Dibuatnya SOP terkait Evaluasi nilai-nilai budaya organisasi/pelayanan “BERTASBIH”, yang bertujuan untuk memonitoring serta mengevaluasi jalannya penerapan nilai-nilai budaya pelayanan “BERTASBIH” yang berlangsung di RSUD Syarifah Ambami Rato Ebu Bangkalan, agar senantiasa bisa relevan dengan perkembangan-perkembangan yang ada.

## Referensi

### Book chapter

Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior 9th* (9th ed.).

Uha, I. N. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja Proses Terbentuknya, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi* (3rd ed.).

Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*.

### Artikel Jurnal

Alodia, J. (2018). ANALISIS PENERAPAN BUDAYA ORGANISASI DAN SISTEM KOMPENSASI PADA PT. INNAN. *AGORA*, 6(1), 1–8.

ubis, F. R., & Hanum, F. (2020). Prociding Title: Proceedings of the 2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy (YICEMAP 2019). *Atlantis Press*, 511(Yicemap 2019), 88–91. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201221.020>

Rosdiana, W., Gamaputra, G., Utami, D. A., & Lestari, Y. (2020). *Cultural Change in the Context of Implementing Online Learning in Higher Education*. 473(Icss), 321–324. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201014.069>

Habudin. (2020). Budaya Organisasi Habudin. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 1(1), 23–32. <http://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/jlpn>

Heryana, A. (2021). *Teori Organisasi*. January.

Firnawati, R., Hakim, L., & Tahir, N. (2020). Hubungan Budaya Organisasi Dengan Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 1(3), 993–1007. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>

### Peraturan Perundang-undangan

Peraturan Pemerintah Republic Indonesia Nomor 72 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah

Peraturan Bupati Bangkalan Nomor 56 Tahun 2021 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangkalan

Peraturan Bupati Bangkalan Nomor 85 Tahun 2020 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Unit Organisasi Bersifat Khusus (UOBK) Rumah Sakit Umum Daerah “Syarifah Ambami Rato Ebu”

Peraturan Menteri Kesehatan Republic Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Penggunaan Jasa Pelayanan Kesehatan Dan Dukungan Biaya Operasional Pelayanan Kesehatan Dalam Pemanfaatan Dana Kapitasi Jaminan Kesehatan Nasional Pada Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama Milik Pemerintah Daerah

Keputusan Direktur UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu Kabupaten Bangkalan Nomor: 188/2384/433.102.1/2023 Tentang Perubahan Standart Sikap Dan Budaya Pelayanan UOBK Rumah Sakit Umum Daerah Syarifah Ambami Rato Ebu

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerinath UOBK Rumah Sakit Syarifah Ambami Rato Ebu Tahun 2022