

**BUDAYA DAN EFEKTIFITAS ORGANISASI RUMAH SAKIT
(DI RSUD HAJI MAKASSAR DAN RSU LABUANG BAJI MAKASSAR)**

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND EFFECTIVENESS OF HOSPITAL
(HAJI HOSPITAL AND LABUANG BAJI HOSPITAL IN MAKASSAR)**

Riany Noor Afiah¹, Alimin Maidin¹, Burhanuddin Bahar²

*¹Bagian Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Kesehatan Masyarakat,
Universitas Hasanuddin, ²Bagian Gizi, Fakultas Kesehatan Masyarakat,
Universitas Hasanuddin, Makassar*

Alamat Korespondensi :

Riany Noor Afiah, SKM
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Hasanuddin
Makassar, 90245
HP. 081998086336
Email : rianynoorafiah@yahoo.co.id

Abstrak

Budaya organisasi diketahui sebagai variabel yang mempengaruhi efektifitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas organisasi pada dua rumah sakit pemerintah di provinsi Sulawesi Selatan yaitu Rumah Sakit Labuang Baji dan Rumah Sakit Haji dengan menggunakan indikator budaya organisasi keterlibatan, konsistensi, adaptasi dan misi. Efektifitas Rumah Sakit dinilai dari indikator pangsa pasar, kualitas layanan, profitabilitas, inovasi kerja, pertumbuhan penjualan dan kepuasan kerja. Metode penelitian adalah metode kombinasi kuantitatif dan kualitatif dengan pengumpulan data berupa kuesioner dan wawancara dengan jumlah sampel 30 pegawai struktural dari RS Haji dan 30 pegawai dari RS Labuang Baji yang dipilih secara purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi budaya organisasi menunjukkan hasil yang kuat pada Rumah Sakit Haji dan Labuang Baji. Sedangkan efektifitas organisasi menunjukkan hasil efektif pada Rumah Sakit Haji sedangkan pada Rumah Sakit Labuang Baji menunjukkan hasil yang tidak efektif. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi yang kuat mempengaruhi efektifitas organisasi pada Rumah Sakit Haji sedangkan Pada Rumah Sakit Labuang Baji, budaya organisasi yang kuat tidak menunjukkan pengaruh dalam meningkatkan efektifitas organisasi.

Kata Kunci : Rumah Sakit, Budaya organisasi, efektifitas organisasi.

Abstract

Organizational culture is known as variable that influence the organizational effectiveness. This research takes a deeper analysis on the influence of organization culture towards the organizational effectiveness in two government's hospital in South Sulawesi Labuang Baji hospital and Haji Hospital by using involvement, consistency, adaptability and mission as indicators of organizational culture. Effectiveness of hospital is indicated by market share, quality of good and service, profitability, revenue growth, new product development and employee satisfaction. Research method is the combination of quantitative and qualitative. Data was collected by interviewing and distributing questionnaires to 30 employees of Labuang Baji Hospital and 30 employees of Haji Hospital using purposive sampling method. The findings of this research find the strong evidences for the influence of organizational culture in both hospitals. Organizational effectiveness analysis in Haji Hospital finds effective result while the effectiveness analysis in Labuang Baji indicates ineffective result. Summing up, this research found the support that strong organizational culture influence the organizational effectiveness in Haji Hospital while strong organizational culture in Labuang Baji Hospital does not increase the organizational effectiveness.

Keywords : Hospital, organizational culture, organizational effectiveness

PENDAHULUAN

Organisasi sebagai wadah orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis dalam memanfaatkan sumber daya organisasi secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan dalam bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaan, dan cara bekerja dengan karyawan lain. Dalam setiap organisasi, budaya organisasi selalu diharapkan baik karena baiknya budaya organisasi akan berhubungan dengan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya.

Budaya organisasi berperan memperkuat keyakinan setiap orang dalam organisasi akan jati diri, secara ideologis memperkuat eksistensi organisasi baik ke dalam sebagai pengikat atau simpul organisasi dan keluar sebagai identitas sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya tentang budaya organisasi (Peters et al., 1982; Deal et al., 1999; Alvesson, 2002; Macintosh, 2010) mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Budaya organisasi berperan dalam mengarahkan perilaku, memberi pengertian tujuan organisasi, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap organisasi (Deal et al., 1982). Budaya organisasi memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama (Luthans, 2006) sedangkan efektifitas didefinisikan sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka panjang dan jangka pendek (Robbins, 2005).

Denison (1990) membagi budaya organisasi menjadi 4 dimensi yaitu dimensi *Involvement* (Keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (adaptasi) dan *mission* (misi). Keempat dimensi ini mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada efektifitas organisasi. Pendapat ini didukung oleh Haaland dan Goelzer (2003), Janovich et al (2006), dan Gilespe et al (2007) Fey dan Denison (2003). Penelitian - penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sifat keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi dan misi dari budaya organisasi menunjukkan signifikansi

pengaruh pada efektifitas organisasi.

Salah satu bentuk organisasi dengan karakteristik yang cukup kompleks dan unik adalah Rumah sakit karena merupakan institusi padat karya dengan berbagai kelompok profesi dalam pelayanan penderita. Rumah sakit sebagai organisasi publik dengan objek jasa terhadap manusia juga berfungsi untuk menciptakan dan memelihara rasa keadilan dan ketertiban di dalam masyarakat, terbentuk untuk mengimplementasikan kebijakan publik dan hak sipil, memproduksi/mendistribusi jasa publik dan layanan sipil kepada setiap masyarakat atau orang yang berhak. Hal ini tentunya sangat berbeda dengan organisasi swasta yang semata - mata berorientasi kepada keuntungan sebesar - besarnya. Sebuah rumah sakit dikatakan efektif ketika berhasil memenuhi kebutuhan para kliennya. Rumah sakit tersebut dikatakan efisien. Di Provinsi Sulawesi Selatan, terdapat dua rumah sakit pemerintah yang cukup dikenal luas yaitu Rumah Sakit Umum Daerah Haji dan Rumah Sakit Umum Labuang Baji. Kedua rumah sakit inipun berusaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi guna memberikan pelayanan maksimal terhadap para pasien dan pengguna jasa rumah sakit. Oleh karena itu dibutuhkan kajian tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektif tidaknya organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kekuatan budaya organisasi berpengaruh terhadap efektifitas organisasi pada rumah sakit ?

Rumah Sakit Haji dan Rumah Sakit Labuang Baji memiliki kekuatan budaya organisasi yang sama sedangkan Tingkat efektifitas organisasi Rumah Sakit Labuang Baji memiliki perbedaan dengan Rumah Sakit Haji. Efektivitas organisasi Rumah Sakit Labuang Baji lebih kurang dibanding efektifitas organisasi Rumah Sakit Haji terlihat pada indikator kualitas layanan, pangsa pasar, inovasi, kepuasan dan pertumbuhan penjualan. Indikator profitabilitas di Rumah Sakit Haji kurang efektif. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya budaya organisasi dan kinerja karyawan dan sekaligus dapat membantu pihak RSUD Haji SulSel dan RSUD Labuang Baji dalam meningkatkan mutu pelayanan dan kepuasan pasien. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis budaya organisasi, efektifitas organisasi dan menjelaskan bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap

efektifitas organisasi pada RSUD Haji Prov. Sulsel dan RSUD Labuang Baji di Kota Makassar.

BAHAN DAN METODE

Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di RSUD Haji Prov. Sulsel dan RSUD Labuang Baji Kota Makassar, yang dilaksanakan pada bulan Januari – Maret 2013.

Desain dan Variabel penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kombinasi antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif yaitu penelitian yang lebih kepada keakuratan deskripsi setiap variabel dan keakuratan hubungan antara variabel dengan variabel lainnya dan Penelitian ini bersifat verifikatif, sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Dalam penelitian ini akan diuji apakah ada hubungan antara kuat - lemahnya budaya organisasi dengan efektifitas organisasi di RSUD Haji Provinsi Sulsel dan RSUD Labuang Baji Kota Makassar. Pendekatan kualitatif dilakukan untuk mendapatkan keterangan dan penjelasan atas terjadinya suatu fenomena yang didapatkan dari pengumpulan data kuantitatif.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi yang dibagi menjadi 4 dimensi yaitu dimensi *Involvement* (Keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (adaptasi) dan *mission* (misi) dengan variabel terikat yang berupa efektifitas organisasi yang diukur melalui indikator pangsa pasar, kualitas layanan, profitabilitas, inovasi kerja, pertumbuhan penjualan dan kepuasan kerja

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah karyawan dari Rumah sakit Haji dan Rumah Sakit Labuang Baji. Pemilihan sampel dilakukan melalui metode *purposive sampling* atau *judgement sampling*. Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh Struktural Manajemen Rumah Sakit kepala bidang dalam struktur organisasi rumah sakit yang jumlahnya yaitu 30 orang di Rumah sakit Haji dan 30 orang di rumah sakit Labuang Baji.

Pengumpulan data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai kekuatan budaya organisasi yang berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu wawancara dilakukan dengan cara bertanya atau berkomunikasi langsung dengan responden dengan tidak terstruktur atau bebas, Melakukan pengamatan langsung ke lokasi penelitian untuk memperoleh gambaran suasana tempat kerja, proses kerja dan hal-hal lain yang diperlukan dan memberikan kuesioner kepada pihak yang bersangkutan. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang dipakai untuk mengukur kuat-lemahnya budaya organisasi (Yamin, 2011) yang berupa pertanyaan - pertanyaan tentang dimensi budaya organisasi berupa Keterlibatan (24 Pertanyaan) Konsistensi (23 Pertanyaan) adaptasi (24 Pertanyaan) dan Misi (23 Pertanyaan).

Analisis Data

Analisis data pada studi kasus penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dengan teknik dominant pattern matching, yaitu membandingkan pola berdasarkan temuan empiris dengan pola yang diprediksi berdasarkan proposisi awal yang diprediksikan. Jika kedua pola tersebut sama, hasilnya dapat menguatkan validitas internal studi kasus yang bersangkutan. tetapi apabila kedua pola tersebut terdapat perbedaan, analisis ini menuntut pengembangan preposisi - preposisi teoritis perbandingan.

Analisis data kuantitatif dari angket penelitian budaya organisasi ini dilakukan dengan tabel perhitungan frekuensi untuk melihat kecenderungan gejala pemusatan data hasil penelitian. Pengkategorian tinggi, sedang dan rendah setiap indikator dimensi budaya organisasi didasarkan pada nilai tertinggi dikurangkan nilai terendah kemudian dibagi 3 (tiga) yang merupakan jumlah klasifikasi (tinggi, sedang dan rendah).

HASIL

Karakteristik Responden

Seluruh responden berjumlah 30 orang dimasing-masing rumah sakit dimana untuk RSUD Haji jenis kelamin laki-laki sebanyak 13 orang (43.3%) dan perempuan sebanyak 17 orang (56.7%) sedangkan untuk RSUD Labuang baji responden berjumlah 30 orang

yaitu 9 orang (30%) laki-laki dan 21 orang (70%) perempuan. Pada kelompok umur responden terbanyak terdiri dari usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 14 orang (46.7%) di RSD Haji dan 15 orang (50%) di RSUD Labuang Baji.

Budaya Organisasi di rumah Sakit Haji

Pada **tabel 1** tingkat keterlibatan di rumah sakit haji dinilai sedang sebanyak 60.0%. Tingkat konsistensi yang cukup tinggi pada rumah sakit haji ditentukan oleh tingkat kesepahaman yang tinggi sebesar 90%. Dimensi adaptasi dalam kemampuan organisasi membuat perubahan di rumah sakit haji menjadi intensitas tinggi dari tanggapan responden yaitu dinilai tinggi sebanyak 83.3%. Berdasarkan tanggapan responden rumah sakit haji menunjukkan indikator arah strategi organisasi rumah sakit mempengaruhi dimensi misi sehingga dimensi misi pada rumah sakit tersebut berintensitas pula. Tanggapan responden dari rumah sakit haji lebih dominan menilai cukup terhadap dimensi misi, hal ini digambarkan dari indikator arah strategi dinilai sedang sebesar 55.6%, indikator tujuan dan sasaran dan indikator visi masing-masing dinilai sedang sebesar 80.0%.

Budaya Organisasi Rumah Sakit Labuang Baji

Tingkat keterlibatan di rumah sakit labuang baji dinilai sedang sebanyak 56.7%. Dari **tabel 1** dapat dilihat bahwa nilai-nilai inti dari rumah sakit labuang baji menunjukkan intensitas sedang yaitu 63.3% dari responden. Namun dalam nilai indikator kesepahaman menunjukkan tingkat yang tinggi sebesar 53.3% namun sebaliknya dalam indikator koordinasi dan integritas menunjukkan tingkat yang sedang yaitu 46.7%. Tingkat konsistensi yang tinggi pada rumah sakit labuang baji ditentukan oleh tingkat kesepahaman yang tinggi sebesar 53.3%. Dimensi adaptasi menjadi intensitas tinggi dari tanggapan responden karena dinilai cukup yaitu 76.7%. Berdasarkan tanggapan responden rumah sakit labuang baji pada menunjukkan dimensi misi yang tinggi sebesar 83.3%. Perbandingan kekuatan budaya organisasi pada kedua Rumah Sakit pada umumnya menunjukkan hasil yang kuat (**tabel 2**)

Efektifitas Rumah Sakit Haji

Jumlah kunjungan rawat jalan selama kurun waktu tiga tahun (2008-2010) mengalami tren peningkatan, namun jumlah kunjungan rawat jalan pada tahun 2011

mengalami penurunan bertepatan dengan setahun penerapan sistem manajemen mutu terintegrasi. Data tersebut akan dijadikan bahan evaluasi untuk peningkatan kinerja. Sedangkan untuk kunjungan rawat inap dalam kurun waktu empat tahun yaitu tahun 2008-2011 mengalami peningkatan. Peningkatan jumlah pasien hingga tahun 2011 ini membuktikan bahwa rumah sakit haji berusaha untuk melakukan perbaikan demi pelayanan terbaik bagi masyarakat sehingga masyarakat mulai berobat ke rumah sakit haji. Profitabilitas (ROI) Rumah Sakit Haji di tahun – tahun terakhir menunjukkan tren peningkatan. Dengan pendapatan sekitar 16 Milyar satu tahun terakhir. Berdasarkan ketiga ukuran indikator pemanfaatan pelayanan pada rumah sakit haji menunjukkan adanya pemanfaatan pelayanan karena telah sesuai dengan standar Depkes.

LOS adalah lama seorang pasien dirawat di Rumah Sakit dengan standar ideal 6-9 hari. Dapat dilihat bahwa LOS rumah sakit Haji cukup baik . Ukuran yang lain adalah NDR yaitu angka kematian ≥ 48 jam yang terjadi setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar hidup. Terlihat bahwa nilai NDR masih dalam standar yaitu kurang dari 25%. Walaupun belum terlalu tinggi, tetapi kecenderungan kenaikan dari tiap tahun harus dicermati lebih lanjut.

Tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap manajemen rumah sakit haji berada dalam kategori sedang 56,7%, kemudian kategori rendah 33.3% dan kategori tinggi sebanyak 10%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa kepuasan pegawai rumah sakit haji berada dalam kategori sedang dimana akan menunjukkan indikasi kepuasan pegawai dalam bekerja yang nantinya mempengaruhi suasana kerja di dalam melayani pasien di rumah sakit haji.

Tingkat inovasi pimpinan rumah sakit haji menurut pegawai rumah sakit sudah tinggi sebesar 46.7%, kemudian yang menilai inovasi pimpinan itu sedang sebanyak 40% dan yang berinovasi rendah sebanyak 13.3%. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan manajemen rumah sakit haji secara nyata diakui oleh pegawai rumah sakit selalu melakukan inovasi yang mendukung tercapainya tujuan rumah sakit. Hanya saja dalam hal ini, bukan hanya inovasi pimpinan yang dibutuhkan tetapi juga komitmen dan kerjasama seluruh pegawai rumah sakit baik itu antar pegawai maupun antar unit kerja

lainnya. Kategori efektifitas Rumah Sakit Haji mayoritas efektif dalam setiap indikator **(Tabel 3)**.

Efektifitas Rumah Sakit Labuang Baji

Jumlah kunjungan rawat jalan selama kurun waktu tiga tahun yaitu tahun 2008-2010 mengalami penurunan, namun jumlah kunjungan rawat jalan pada tahun 2011 mengalami peningkatan bertepatan dengan perbaikan renovasi tempat kunjungan instalasi rawat jalan yang lebih meningkatkan peningkatan pelayanan yang lebih baik. Berdasarkan data dari rumah sakit Labuang Baji bahwa kecenderungan tahun 2006-2010 laporan keuangan rumah sakit labuang baji mengalami defisit atau kerugian. hal ini berarti pendapatan rumah sakit Labuang Baji masih rendah, sehingga belum bisa mengimbangi atau menutupi biaya operasional yang harus dikeluarkan rumah sakit.

Persentase pemakaian tempat tidur dalam satu Tahun (BOR) di rumah sakit Labuang Baji adalah rata-rata berkategori kurang baik karena tidak memenuhi standar ideal DEPKES yaitu 65-85%. Walaupun pertumbuhan BOR di rumah Sakit Labuang Baji cenderung meningkat. Gambaran ketiga ukuran indikator pelayanan rumah sakit yaitu dilihat dari LOS, NDR, dan GDR dari tahun 2008-2011 menunjukkan kualitas pelayanan rumah sakit Labuang baji cukup baik. Tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap manajemen rumah sakit Labuang baji berada dalam kategori rendah 73.3%, kemudian kategori sedang 26.7% dan kategori tinggi sebanyak 0%. Tingkat inovasi pimpinan rumah sakit Labuang Baji menurut pegawai rumah sakit masih sedang sebesar 46.7%, kemudian yang menilai inovasi pimpinan itu rendah sebanyak 40% dan yang berinovasi rendah sebanyak 13.3%. Indikator efektifitas pada Rumah Sakit Labuang Baji sebagian besar tidak efektif pada setiap dimensi **(Tabel 3)**.

Berdasarkan hasil uji hipotesis penelitian **(Tabel 4)**, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan bahwa budaya organisasi di Rumah Sakit Haji dan Rumah Sakit Labuang Baji berbeda dinyatakan terbukti, Hipotesis 2 juga terbukti bahwa kedua rumah sakit memiliki efektifitas yang berbeda. Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan langsung dan pengaruh signifikan pada efektifitas organisasi terbukti pada Rumah Sakit Haji sedangkan pada Rumah Sakit Labuang baji tidak terbukti. Hipotesis 4 dapat dibuktikan pada penelitian di Rumah Sakit

Haji sedangkan untuk Rumah Sakit Labuang Baji tidak dapat ditemukan bukti yang menentukan bahwa semakin kuat budaya organisasi semakin kuat pula efektifitas organisasi.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi di Rumah Sakit Haji berbeda dengan budaya organisasi di Rumah Sakit Labuang Baji. Penelitian ini juga menemukan bahwa di Rumah Sakit Haji dapat dibuktikan bahwa kuatnya budaya organisasi membuat efektifitas organisasi juga semakin tinggi, namun hasil ini tidak ditemukan pada Rumah Sakit Labuang Baji.

Dalam penelitian Denison (1990) membagi budaya organisasi menjadi 4 dimensi yaitu dimensi *Involvement* (Keterlibatan), *consistency* (konsistensi), *adaptability* (adaptasi) dan *mission* (misi) dimana dikemukakan keempat dimensi ini mempunyai hubungan langsung dan pengaruh yang signifikan pada efektifitas organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya tentang budaya organisasi (Peters et al., 1982; Deal et al., 1999; Alvesson, 2002; Macintosh, 2010) mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap efektifitas organisasi. Budaya organisasi yang positif akan memacu organisasi ke arah yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang negatif akan memberi dampak yang negatif bagi organisasi. Oleh sebab itu, apabila budaya organisasinya baik maka kinerja yang akan dicapai pasti juga akan baik.

Budaya organisasi berperan dalam mengarahkan perilaku, memberi pengertian tujuan organisasi, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap organisasi (Deal et al., 1982). Dalam penelitian sebelumnya oleh Yamin (2011), melakukan penelitian perbandingan antara budaya organisasi Rumah Sakit Labuang Baji dan Rumah Sakit Stella Maris dengan hasil penelitian, Rumah Sakit Labuang Baji dan Rumah Sakit Stella Maris memiliki kekuatan budaya organisasi berbeda. Rumah Sakit Stella Maris memiliki budaya organisasi lebih kuat daripada budaya organisasi Rumah Sakit Labuang Baji.

Dimensi keterlibatan di rumah sakit Haji kuat, menunjukkan pimpinan rumah sakit Haji telah memperhatikan pengembangan kualitas sumberdaya manusia dalam pendistribusian pegawai sudah tepat sehingga baik itu pimpinan maupun pegawai telah

melakukan kerjasama yang baik dan senantiasa bekerja tim yang dapat dilihat pada indikator orientasi tim yang kuat demi kepentingan dan tercapainya tujuan rumah sakit.

Dimensi Konsistensi pada rumah sakit Haji dinilai kuat. Hal ini ditunjukkan dalam kesepahaman dalam nilai-nilai inti rumah sakit Haji telah dijadikan patokan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas-tugasnya dan bagaimana berperilaku sesuai syariah.kuatnya kesepahaman seluruh pegawai telah menunjukkan kerjasama antar unit yang terjalin dengan kompak sehingga dengan adanya tngkat kordinasi dan integrasi yag masih lemah adanya berbeda pendapat bisa lebih diperhatikan agar dapat langsung dibicarakan dengan pimpinan unit masing-masing.

Dimensi adaptasi di rumah sakit Haji dinilai kuat, karena dilihat sudah tanggap pada kebutuhan masyarakat secara eksternal maupun terhadap kebutuhan secara internal. Baik itu pimpinan maupun pegawai rumah sakit senantiasa berusaha meningkatkan mutu pelayanan terhadap pasien. Hal ini dapat dilihat dengan terpenuhinya kebutuhan pegawai rumah sakit dimasing-masing unit agar meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pasien rumah sakit.Terhadap pembelajaran organisasi dinilai kuat dengan adanya organisasi pengeahuan yang diberikan oleh pihak rumah sakit kepada pegawai dinilai dapat meningkatkan kepercayaan kerja antar unit di rumah sakit Haji.

Dimensi misi rumah sakit haji yang dinilai kuat, yaitu menunjukkan bagaimana arah strategi rumah sakit dalam bekerja yang dioptimalkan dengan sumber daya manusia yang ada. Kesepahaman antar unit terjalin baik, adanya terget yang memacu prestasi pegawai. Tujuan yang ingin dicapai pimpian rumah sakit cukup ambisius yang mampu memacu prestasi kerja, jenjang karir dan kedepan dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan prestasi dan menjaga citra rumah sakit yang disertai kemampuan pimpinan rumah sakit menjaga kesatuan arah unit kerja di rumah sakit.

Dimensi keterlibatan yang ada di rumah sakit Labuang baji dinilai kuat ditunjukkan dengan diadakannya pertemuan ditiap minggu untuk membicarakan masalah-maslah yang terkait di tiap unit maupun pencapaian apa saja yang telah didapat tiap unit tersebut. Dinilai sangat meningkatkan komunikasi, kerjasama dalam orientasi tim yang lebih baik. Dalam unsur pemberdayaan yang kuat ditunjukkan dengan penggunaan kewenangan yang leluasa dan kemampuan pegawai bekerja secara mandiri.

Dimensi konsistensi rumah sakit Labuang Baji dinilai kuat, ditunjukkan oleh nilai-nilai inti rumah sakit sudah mulai dijadikan patokan dalam bekerja khususnya dalam meningkatkan mutu pelayanan. Strategi pencapaian tujuan rumah sakit diselaraskan target capaian setiap unit kerja, integritas kuat tumbuh diantara pegawai yang menyadari akan keberadaannya sebagai satu profesi kerja. Dimensi adaptasi yang dinilai sudah kuat, perubahan yang dilakukan rumah sakit Labuang Baji seperti nyata dilihat pada perbaikan layanan rawat jalan berdasarkan pada kebutuhan masyarakat, yang meningkatkan kualitas layanan rumah sakit dan adanya upaya pembenahan internal yang tidak menimbulkan gejolak dari karyawan. Pembelajaran melalui pembiasaan disiplin karyawan. Dimensi Misi di rumah sakit Labuang Baji dinilai kuat, karena kesepahaman antar unit sudah terjalin lebih baik sehingga target pencapaian dapat memacu prestasi pegawai namun kadang kari pegawai ditentukan relasi hubungan dengan pimpinan.

Indikator efektivitas organisasi pada Rumah Sakit Haji dan Rumah Sakit Labuang Baji menunjukkan hasil yang berbeda. Indikator pangsa pasar pada Rumah Sakit Haji cenderung mengalami peningkatan sedangkan pangsa pasar Rumah Sakit Labuang Baji mengalami penurunan. Dari segi kualitas layanan menunjukkan pelayanan di rumah sakit haji memiliki kualitas pelayanan lebih baik dibanding rumah sakit Labuang Baji.

Rendahnya tingkat profitabilitas di rumah sakit Labuang Baji dikarenakan kendala dimana pemerintah daerah yang dominan sebagai kontributor PAD melalui pembayaran retribusi daerah oleh pasien dimana hasilnya untuk membangun infra struktur yang tidak ada hubungannya dengan kesehatan. Rumah sakit Labuang Baji melakukan perhitungan pemasukan tanpa memperhitungkan belanja pegawai atau gaji dan biaya investasi. Hal ini agak sedikit berbeda dengan rumah sakit Haji yang mengalami peningkatan profitabilitas beberapa tahun terakhir. Dari segi pertumbuhan penjualan, menunjukkan rumah sakit Haji dengan progresifnya bergerak semakin ideal di tiap tahunnya dalam pemanfaatan tempat tidur.

Berdasarkan tingkat inovasi pimpinan rumah sakit haji menurut pegawai rumah sakit haji sudah tinggi sebesar 46.7%, hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan manajemen rumah sakit haji. Sedangkan untuk rumah sakit Labuang Baji diunjukkan bahwa tingkat inovasi pimpinan rumah sakit Labuang Baji menurut pegawai rumah sakit

masih sedang sebesar 46.7%,.Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan manajemen rumah sakit Labuang haji masih diakui rendah oleh pegawai rumah sakit selalu.

Berdasarkan tingkat kepuasan kerja pegawai terhadap manajemen rumah sakit haji menunjukkan bahwa kepuasan pegawai rumah sakit haji berada dalam kategori sedang dimana akan menunjukkan indikasi kepuasan pegawai dalam bekerja yang nantinya mempengaruhi susana kerja di dalam melayani pasien di rumah sakit haji. Faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan adalah faktor gaji, jaminan keamanan bekerja, dan insentif yang didapatkan di rumah sakit, serta tuntutan kerja yang tidak terlalu ketat menjadikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi utamanya apabila membandingkan dengan PNS di instansi lain.

KESIMPULAN DAN SARAN

Rumah Sakit Haji dan Rumah Sakit Labuang Haji memiliki kekuatan budaya organisasi yang sama sedangkan Tingkat efektifitas organisasi Rumah Sakit Labuang Haji memiliki perbedaan dengan Rumah Sakit Haji. Efektifitas organisasi Rumah Sakit Labuang Haji lebih kurang dibanding efektifitas organisasi Rumah Sakit Haji terlihat pada indikator kualitas layanan, pangsa pasar, inovasi, kepuasan dan pertumbuhan penjualan. Indikator profitabilitas di Rumah Sakit Haji kurang efektif.Sedangkan pada Rumah Sakit Labuang Haji indicator inovasi tergolong efektif sedangkan kualitas layanan, pangsa pasar, profitabilitas, pertumbuhan penjualannya tidak efektif.Perbandingan hubungan budaya organisasi dan efektifitas organisasi pada Rumah Sakit Labuang Haji dan Rumah Sakit Haji menunjukkan budaya organisasi berhubungan dengan efektifitas organisasi pada kedua rumah sakit.Budaya organisasi yang berbeda kekuatan antara Rumah Sakit Labuang haji dan Rumah sakit Haji juga mempengaruhi efektifitas organisasi di Kedua Rumah Sakit.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publication, Cambridge University Press
- Deal T.E and Kennedy. A.A. (1982). *Organizational Culture: The Rites and Rituals of Organization life*, Addicospn-Wesley
- Denison, Denison R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons: New York
- Fey, C.F and Denison, D.R. (2003). *Organizational Culture and Effectiveness: Can American theory been applied in Russia, Organization science*
- Gilespie, Michael. Daniel, Denison Stefany Haaland, Ryan Smerck, William S. Meale. (2007). Linking Organizational Culture and Customer Satisfaction: Results from Two Companies in Different Industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25: 13-23.
- Janovich, Jay. Joeana, Young. Daniel, R. Denison and Hee Jee. (2006). *Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method for Support that they have provided for this research* .The international Institute for Management Development and the University of Michigan Business School.
- Luthans, Fred. (2006), *Organizational Behaviour*. New york, McGraw-Hill
- Macintosh, Eric, (2010) *Cross-sectoral Variation in Organizational Culture in Fitness Industry*, Routledge , University of Florida
- Peters, T. And Waterman, R. (1982). *In Search of excellence*, Sidney: Harper and Row
- Robbins, S., (2006) *Organizational Behaviour: Concept, Controversies and Application*, Prentice Hall: New Jersey
- Yamin, S. (2011). *Budaya dan Efektifitas Organisasi: Studi Kasus Rumah Sakit Stella Marris dan Rumah Sakit Labuang Baji di Kota Makassar* (Disertasi). Makassar: Universitas Hasanuddin

Tabel 1. Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Budaya Organisasi pada RSUD Haji dan RSUD Labuang Baji di Kota Makassar Tahun 2013

DIMENSI BUDAYA	RSUD HAJI			RSU LABUANG BAJI		
	Rendah	Sedang	Tinggi	Rendah	Sedang	Tinggi
INVOLVEMENT	1 3,3%	18 60,0%	11 36,7%	7 23,3%	17 56,7%	6 20,0%
Pemberdayaan	1 3,3%	13 43,3%	16 53,3%	7 23,3%	17 56,7%	6 20,0%
Orientasi Tim	3 10,0%	19 63,3%	8 26,7%	6 20,0%	14 46,7%	10 33,3%
Pengembangan Kemampuan	4 13,3%	18 60,0%	8 26,7%	16 53,3%	8 26,7%	6 20,0%
CONSISTENCY	0 ,0%	20 66,7%	10 33,3%	0 ,0%	21 70,0%	9 30,0%
Nilai-nilai Inti	0 ,0%	21 70,0%	9 30,0%	6 20,0%	19 63,3%	5 16,7%
Kesepahaman	0 ,0%	3 10,0%	27 90,0%	0 ,0%	14 46,7%	16 53,3%
Koordinasi dan Integritas	12 40,0%	14 46,7%	4 13,3%	10 33,3%	14 46,7%	6 20,0%
ADAPTABILITY	0 ,0%	28 93,3%	2 6,7%	4 13,3%	23 76,7%	3 10,0%
Membuat Perubahan	0 ,0%	5 16,7%	25 83,3%	0 ,0%	8 26,7%	22 73,3%
Fokus Pelanggan	0 ,0%	17 56,7%	13 43,3%	0 ,0%	24 80,0%	6 20,0%
Organisasi Pembelajaran	4 13,3%	25 83,3%	1 3,3%	1 3,3%	25 83,3%	4 13,3%
MISSION	0 ,0%	22 73,3%	8 26,7%	3 10,0%	25 83,3%	2 6,7%
Arah strategi	2 7,4%	15 55,6%	10 37,0%	1 3,3%	17 56,7%	12 40,0%
Tujuan dan Sasaran	0 ,0%	24 80,0%	6 20,0%	7 24,1%	21 72,4%	1 3,4%
Visi	2 6,7%	24 80,0%	4 13,3%	0 ,0%	24 80,0%	6 20,0%

Sumber : Data Primer

**Tabel 2. Perbandingan Peta Budaya Organisasi RSUD Haji dan
RSU Labuang Baji di Kota Makassar Tahun 2013**

DIMENSI BUDAYA	RSUD HAJI	RSU LABUANG BAJI
INVOLVEMENT	Kuat	Kuat
Pemberdayaan	Kuat	Kuat
Orientasi Tim	Kuat	Kuat
Pengembangan Kemampuan	Kuat	Kuat
CONSISTENCY	Kuat	Kuat
Nilai-nilai Inti	Kuat	Kuat
Kesepahaman	Kuat	Kuat
Koordinasi dan Integritas	Lemah	Kuat
ADAPTABILITY	Kuat	Kuat
Membuat Perubahan	Kuat	Kuat
Fokus Pelanggan	Kuat	Kuat
Organisasi Pembelajaran	Kuat	Kuat
MISSION	Kuat	Kuat
Arah strategi	Kuat	Kuat
Tujuan dan Sasaran	Kuat	Kuat
Visi	Kuat	Kuat
KESIMPULAN	KUAT	KUAT

Sumber : Data Primer

Tabel 3. Efektifitas Organisasi RSUD Haji dan RSUD Labuang Baji di Kota Makassar Tahun 2013

Rumah Sakit	Efektifitas Organisasi						Kesimpulan
	Pangsa Pasar	Kualitas Layanan	Profitabilitas	Inovasi Kerja	Pertumbuhan Penjualan	Kepuasan Kerja	
Haji	Efektif	Efektif	Efektif	Efektif	Efektif	Efektif	EFEKTIF
Labuang Baji	Tidak Efektif	Tidak Efektif	Tidak Efektif	Efektif	Tidak Efektif	Tidak Efektif	TIDAK EFEKTIF

Sumber : Data Primer

Tabel 4. Data Perbandingan Budaya Organisasi dan Efektifitas Organisasi RSUD Haji dan RSUD Labuang Baji Di Makassar Tahun 2013

Rumah Sakit	Budaya Organisasi				Efektifitas Organisasi					
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6
Haji	K	K	K	K	E	E	E	E	E	E
Labuang Baji	K	K	K	K	TE	TE	TE	TE	TE	TE

Sumber : Data Primer

Keterangan tabel :

Budaya Organisasi : 1. Dimensi keterlibatan

1. Dimensi konsistensi
2. Dimensi adaptasi
3. Dimensi misi

Efektifitas Organisasi :

1. pangsa pasar
2. profitabilitas (ROI)
3. pertumbuhan penjualan
4. kualitas pelayanan
5. kepuasan pegawai
6. Tingkat inovasi

K = Kuat ; L = Lemah

E = Efektif ; TE = Tidak Efektif

Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian Pengaruh Budaya dan Efektifitas Organisasi Rumah Sakit

