

## RINGKASAN

Perkembangan pelayanan rumah sakit dari tahun ke tahun tidak menggembirakan. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya keluhan masyarakat tentang pelayanan kesehatan di rumah sakit, dan laporan tahunan Departemen Kesehatan 2007 bahwa dari tahun 2001 – 2005, bahwa capaian beberapa indikator kinerja seperti BOR dan ALOS dari tahun ke tahun yang rendah dan NDR dan GDR yang terlalu tinggi. Gambaran di atas menunjukkan bahwa kinerja rumah sakit di Indonesia belum optimal.

Kinerja rumah sakit, yang merupakan gambaran kinerja organisasi, sangat ditentukan oleh kinerja masing-masing individu, khususnya manajer rumah sakit yang memegang peranan dalam pengendalian operasional rumah sakit. Kinerja para manajer rumah sakit dipengaruhi beberapa hal, antara lain oleh *mindset* yang terbentuk dari pendidikan, pengalaman dan prasangka; serta karakteristik biografi; kemampuan dan motivasi. Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh kepercayaan, keyakinan, kebiasaan, harapan, norma-norma serta perilaku yang merupakan budaya dari masing-masing manajer tersebut. seperti kedisiplinan, keberanian, kehormatan, penampilan, loyalitas, pengorbanan, kebersamaan dan ketabahan yang merupakan ciri-ciri khas di dalam budaya militer.

Penelitian ini ingin membuktikan pengaruh intensitas budaya militer terhadap proses dan efektivitas komunikasi serta pengambilan keputusan di rumah sakit yang merupakan fungsi seorang manajer. Secara lebih khusus, tujuan penelitian adalah untuk: 1) menganalisis perbedaan intensitas budaya militer seorang manajer di RS Militer dan Non militer; 2) menganalisis pengaruh budaya militer seorang manajer

terhadap mental berpikir (*mindset*) SDM rumah sakit; 3) menganalisis pengaruh *mindset* terhadap proses dan efektivitas komunikasi di rumah sakit; 4) menganalisis pengaruh *mindset* terhadap proses dan efektivitas pengambilan keputusan di rumah sakit; 5) menganalisis pengaruh budaya militer, baik secara langsung maupun tidak langsung seorang manajer, terhadap proses dan efektivitas komunikasi di rumah sakit; dan 6) menganalisis pengaruh budaya militer seorang manajer, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap proses dan efektivitas pengambilan keputusan di rumah sakit.

Untuk mencapai tujuan penelitian, dilakukan penelitian *observational*, dengan pendekatan *crossectional*. Sampel diambil dari 10 rumah sakit yang terdiri dari 7 rumah sakit militer dan 3 rumah sakit non-militer (rumah sakit sipil). Sampel sebesar 195 responden, yang terbagi atas 126 responden para pimpinan rumah sakit militer dari tingkat Kepala/Direktur, kepala bagian, sampai kepala seksi dan 69 responden dari rumah non-militer. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dengan instrumen kuesioner. Selanjutnya data dianalisis secara deskriptif dan analitik. Secara analitik untuk menguji hipotesis dilakukan dengan teknik statistik t-test, Anova, Manova, dan Analisis jalur. Untuk membuktikan hipotesis menggunakan taraf signifikansi 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) tidak terdapat perbedaan intensitas budaya militer para manajer di rumah sakit militer dan rumah sakit non militer ( $p > 0,05$ ); hal ini berarti bahwa ciri-ciri budaya militer itu juga hidup dan berkembang di luar rumah sakit militer. 2) Budaya militer seorang manajer berpengaruh signifikan terhadap *mindset* ( $p < 0,05$ ); 3) *mindset* berpengaruh signifikan terhadap proses komunikasi dan efektifitas komunikasi ( $p < 0,05$ ); 4) *mindset* berpengaruh signifikan

terhadap proses pengambilan keputusan dan efektivitas pengambilan keputusan ( $p < 0,05$ ); 5) Budaya Militer seorang manajer berpengaruh signifikan secara langsung dan tak langsung terhadap proses komunikasi dan efektivitas komunikasi ( $p < 0,05$ ); 6) Budaya Militer seorang manajer berpengaruh signifikan secara langsung dan tak langsung terhadap proses pengambilan keputusan dan efektivitas pengambilan keputusan ( $p < 0,05$ ).

Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa budaya akan menentukan bagaimana seseorang berpikir dan bertindak, khususnya dalam proses dan efektifitas komunikasi serta proses dan efektifitas pengambilan keputusan para manajer. Oleh sebab itu untuk meningkatkan kinerja bagi para manajer perlu dibangun budaya yang mempunyai ciri-ciri militer yang membentuk *mindset* yang lebih berorientasi pelayanan.

Hasil penelitian ini menghasilkan perspektif baru bagi pengembangan ilmu mengenai budaya militer pada organisasi selain rumah sakit, mencari hubungan antara nilai budaya dan efektivitas, melihat hubungan antar departemen rumah sakit dengan perilaku anggota dan melihat hubungan apakah ada perbedaan dan persamaan *mindset* pada suku yang berbeda. Selain itu, untuk mendapatkan hasil kajian yang lebih khusus dalam penelitian ini, akan lebih baik bila aspek perangkat manajemen yang dikaji tidak hanya terbatas pada komunikasi dan pengambilan keputusan, tetapi juga dari aspek *leadership*.

*ABSTRACT*

**The Effect of Military Culture on Mindset in  
Communication Process and Effectiveness  
and Decision Making Process and Effectiveness at Hospital**

Hospital performance during 2001-2004 is proven to be not only inefficient but also ineffective. It is seen from the value of Bed Occupation Rate and Average Length of Stay that was below average and Gross Death Rate and Net Death Rate that was above average. Generally, factor that affect the hospital's performance is human resources, equipment, and the method. But, human aspect is the most important aspect in hospital service. Since performance of hospital depend to human resources, so does the method. Beside factors of capability, motivation, characteristic biography, education and experiences which forms the mindset, performance of the manager is also influences by culture. Are there discipline, loyalties, dignity, sacrifice, courage, determination, keeping up appearance, and cohesiveness which is a part of military culture can influence the way manager to act for communicating and problem solving?.

The purpose of this research is to analyze the effect of military culture toward mindset in communication process and effectiveness, and decision making process and effectiveness in hospital.

This research was observational with crossectional design. Data sampling was taken from 195 managers from 7 military hospitals and 3 non-military hospital across different place in Indonesia. Data was collected through an interview and questionnaire and analyzed by t-test, one way with anova, multivariate analysis, and pathway analysis, all with 0,05 significance level.

Significant finding are (1) there were not difference between military culture in military hospital and non military hospital, (2) military culture had an influence on mindset, (3) mindset had an effect on communication process and effectiveness, (4) mindset had an effect on decision making process and effectiveness, (5) military culture had an effect, directly and indirectly, on communication process and effectiveness, (6) military culture had an effect, directly and indirectly, on decision making process and effectiveness.

The aspects in this research was only on military culture and mindset, to see a better effect on communication process and effectiveness and on decision making process and effectiveness, the scope should be broaden into a different aspects, such as leadership aspect.

The theoretical perspective is the opportunity to develop concept of value and effectiveness, work culture at different department and behavior, and different ethnic culture and mindset.

**Keywords:** military culture, mindset, communication, decision making, hospital management.