

---

# INSTITUSIONALISASI BUDAYA ORGANISASI DI IRJ (INSTALASI RAWAT JALAN) RSUD DR. SOETOMO DALAM MENUNJANG PELAYANAN PUBLIK

Mirda Nova Aswarinda  
[mirdanovaa29@gmail.com](mailto:mirdanovaa29@gmail.com)

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Administrasi,  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga

## Abstract

*This study aims to find out and describe whether organizational culture in RSUD Dr. Soetomo is already effectively being institutionalized in the process of public services, also about the effort from RSUD Dr. Soetomo's organizational culture itself to support public services. This research used a qualitative method with descriptive type. Determination of informants conducted with a snowball sampling and purposive sampling technique, while the techniques of data collection is done by observation, study of qualitative type documents and in-depth interviews with informants, and also audio data with qualitative visual data. Furthermore, the process of data analysis is done by reducing data, presenting data, and draw conclusions. The validity of the data is tested using the source triangulation technique.*

*Based on the results of the study, it can be concluded that institutionalization of organizational culture is working really well, which also service culture can be classified as a part of organizational culture. Meanwhile, organization has many values within its organizational culture which is only 4 values are categorized as a strong ones, such as ethics value, integrity, partnership and fairness. This is can be seen from check clock as coercive organizational process, which is available to confirm their arrival time, to discipline the employees. For mimetic organizational process, could be seen from the way service that given by RSUD Dr. Soetomo always based on patient, humble, polite and good in team work. Also in the daily activities which they wear a uniform. While if there are some problems, it will be solved by closest level management. Then for reward, the employees will be rewarded based on their own work achievements personally. All of those actions are efforts to institutionalized the organizational culture to support public services. Furthermore, there also some efforts such as socialized the employees, arrange a training and routine assembly, etc, which could be classified as normative process of organization.*

**Keyword:** *Institutionalization, Organizational Culture, Public Service, Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo.*

---

## LATAR BELAKANG MASALAH

Pertambahan penduduk di Indonesia terjadi relatif cepat. Hal tersebut dapat meningkatkan jumlah angkatan kerja yang akan menjadi modal pembangunan. Namun hal tersebut tidak diiringi dengan mutu dari pelayanan kesehatan yang memadai.

Di Indonesia, pelayanan kesehatan yang diterima oleh seluruh masyarakat belum bisa dikatakan memadai. Dikarenakan masih banyak masyarakat yang belum menerima pelayanan kesehatan secara baik atau memadai. Di tambah dengan cukup tingginya jumlah angka kematian balita dan kematian anak. Berdasarkan informasi mengenai kesehatan, menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa permasalahan yang ditunjukkan dari hasil Survei Demografi dan Kesehatan Indonesia (SDKI) 2012. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa kematian bayi untuk periode lima tahun sebelum survei (2008-2012) sebesar 32 kematian per 1.000 kelahiran hidup, dengan angka kematian

balita dan anak masing-masing sebesar 40 dan 9 kematian per 1.000 kelahiran<sup>1</sup>.

Tidak hanya angka kematian balita dan anak yang menjadi permasalahan, namun angka kematian ibu dan bayi, perempuan dewasa, serta laki-laki. Untuk angka kematian ibu, diperkirakan sebesar 359 kematian maternal per 100.000 kelahiran hidup untuk periode 2008-2012. Sedangkan angka kematian perempuan dewasa sebesar 2,49 serta 3,11 kematian per 1.000 kelahiran hidup untuk laki-laki (BKKBN, 2013)<sup>2</sup>. Cukup tinggi angka kematian yang terjadi di Indonesia, hal tersebut dapat dikatakan bahwa pelayanan kesehatan masih belum memadai.

Ada tiga hal yang masih menjadi persoalan dalam bidang kesehatan di Indonesia berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh lembaga riset "*The Indonesian Institute*". Persoalan pertama yaitu, mengenai masalah infrastruktur yang belum merata dan

---

<sup>1</sup> Anonim. 2015. *Profil Statistik Kesehatan 2015*. Jakarta: Badan Pusat Statistik, hlm. 2.

<sup>2</sup> *Ibid*, hlm. 2-3.

kurang memadai seperti dari seluruh puskesmas dan rumah sakit yang ada di Indonesia sebagian besar berada di kota-kota besar, serta masih cukup banyak masyarakat yang belum dapat mengakses pelayanan kesehatan. Hal tersebut dikarenakan belum ada fasilitas kesehatan di daerah tersebut, atau karena dari letak geografisnya yang sulit untuk dijangkau. Persoalan kedua yakni belum meratanya distribusi khususnya tenaga kesehatan. Masih banyak yang kekurangan tenaga kesehatan, terutama dokter spesialis di beberapa daerah. Sebanyak 52,8 persen dokter spesialis berada di Jakarta, sedangkan di NTT dan provinsi di bagian timur Indonesia lainnya hanya sekitar 1-3 persen, hal tersebut berdasarkan data dari Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Kemenkes RI). Persoalan ketiga yaitu, mengenai alokasi dana. Pemerintah mengalokasikan 2,4 persen dana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) di tahun 2014 untuk bidang kesehatan, sedangkan dalam Undang-Undang No. 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan mengamanatkan dana kesehatan sebesar 5 persen dari APBN (Herman, 2014).<sup>3</sup>

Tabel 1.1 menunjukkan jumlah rumah sakit menurut provinsi masing-masing di tahun 2014. Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa Indonesia memiliki 1855 rumah sakit umum dan 553 rumah sakit khusus. Dari jumlah total keseluruhan yang ada, terdapat ketimpangan dalam jumlah rumah sakit yang ada di setiap provinsi. Pada Provinsi Kalimantan Utara terdapat 6 rumah sakit umum dan 3 rumah sakit khusus. Sedangkan pada Provinsi Jawa Timur terdapat 250 rumah sakit umum dan 21 rumah sakit khusus. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya ketimpangan, sebagian besar rumah sakit berada di pulau Jawa.

**Tabel 1.1** Jumlah Rumah Sakit Menurut Provinsi, 2014

Provinsi	Rumah Sakit Umum	Rumah Sakit Khusus
Aceh	61	2
Sumatera Utara	159	15
Sumatera Barat	38	22
Riau	50	10
Jambi	28	3
Sumatera Selatan	45	3
Bengkulu	18	11
Lampung	42	1
Kepulauan Bangka Belitung	14	1
Kepulauan Riau	22	10
DKI Jakarta	94	59
Jawa Barat	214	69
Jawa Tengah	222	24
DI Yogyakarta	50	41
Jawa Timur	250	21
Banten	39	90
Bali	45	12
Nusa Tenggara Barat	23	3
Nusa Tenggara Timur	40	1
Kalimantan Barat	37	3
Kalimantan Tengah	18	1
Kalimantan Selatan	27	6
Kalimantan Timur	33	14
Kalimantan Utara*)	6	3
Sulawesi Utara	38	1
Sulawesi Tengah	23	6
Sulawesi Selatan	60	25
Sulawesi Tenggara	20	0
Gorontalo	11	5
Sulawesi Barat	10	1
Maluku	26	0
Maluku Utara	19	2
Papua Barat	18	0
Papua	35	0
<b>Indonesia</b>	<b>1855</b>	<b>553</b>

Catatan: \*) Data masih bergabung dengan provinsi induk (Kalimantan Timur)

Sumber: Diolah dari Kemenkes, Data dan Informaasi Tahun 2014.<sup>4</sup>

**Tabel 1.2** Jumlah Puskesmas Menurut Provinsi, 2014

Provinsi	Jumlah Puskesmas					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Aceh	309	315	325	330	334	337
Sumatera Utara	500	506	542	555	570	570
Sumatera Barat	242	246	254	260	262	264
Riau	176	193	203	207	207	211
Jambi	61	66	67	69	70	176
Sumatera Selatan	163	169	174	176	176	321
Bengkulu	284	293	304	317	319	180
Lampung	55	58	58	60	60	290
Kepulauan Bangka Belitung	167	170	178	178	180	61
Kepulauan Riau	264	265	269	276	280	73
DKI Jakarta	339	341	340	340	340	340
Jawa Barat	1008	1028	1046	1046	1050	1050
Jawa Tengah	196	217	226	228	23	875
DI Yogyakarta	849	867	867	873	873	121
Jawa Timur	119	121	121	121	121	960
Banten	944	946	956	960	960	231
Bali	114	114	114	118	120	120
Nusa Tenggara Barat	145	150	152	157	158	158
Nusa Tenggara Timur	288	309	342	349	362	370
Kalimantan Barat	229	231	235	237	237	238
Kalimantan Tengah	169	174	179	190	194	195
Kalimantan Selatan	213	214	224	226	228	228
Kalimantan Timur	207	217	215	217	222	174
Kalimantan Utara*)	-	-	-	-	-	48
Sulawesi Utara	159	170	170	177	183	187
Sulawesi Tengah	75	76	86	87	91	184
Sulawesi Selatan	165	160	173	176	183	446
Sulawesi Tenggara	395	416	421	425	440	269
Gorontalo	77	81	86	91	92	93
Sulawesi Barat	223	233	249	258	264	94
Maluku	135	156	170	178	190	197
Maluku Utara	96	100	115	119	125	127
Papua Barat	266	297	334	381	391	149
Papua	105	106	126	128	143	394
<b>Indonesia</b>	<b>8737</b>	<b>9005</b>	<b>9321</b>	<b>9510</b>	<b>9655</b>	<b>9731</b>

Catatan: \*) Data masih bergabung dengan provinsi induk (Kalimantan Timur)

Sumber: Diolah dari Kemenkes, Data dan Informaasi Tahun 2014.<sup>5</sup>

Tabel 1.2 menunjukkan jumlah puskesmas, mulai tahun 2009 hingga tahun 2014 di masing-masing provinsi. Di Indonesia, jumlah puskesmas mengalami kenaikan setiap tahunnya. Pada tahun 2009 puskesmas di Indonesia berjumlah 8737, tahun 2010 berjumlah 9005, tahun 2011 berjumlah 9321, tahun 2012 berjumlah 9510, tahun 2013 berjumlah 9655, dan tahun 2014 berjumlah 9731. Disamping itu, kenyataan menunjukkan bahwa jumlah puskesmas yang ada di setiap provinsi tidak seimbang. Pada Provinsi Jawa Barat pada tahun 2014 terdapat 1050 puskesmas, sedangkan pada Provinsi Kalimantan Utara hanya ada 48 puskesmas.

Akan tetapi permasalahan tidak hanya seperti yang telah dipaparkan sebelumnya. Apabila melihat kondisi di lapangan, seperti kondisi di rumah sakit. Di mana di rumah sakit pemerintah ada pasien yang menumpuk, keluarga yang harus mendaftar, menyelesaikan administrasi, ambil obat di apotek, keterbatasan tempat dan fasilitas yang tidak memadai, dan tenaga kesehatan yang kelelahan. Sedangkan untuk rumah sakit swasta secara umum administrasi lebih praktis, penanganan gawat darurat lebih cepat, kapasitas serta penunjangnya lebih memadai. Perbedaan yang mendasari hal tersebut adalah anggaran dari rumah sakit. Rumah sakit pemerintah memiliki anggaran lebih besar dalam menunjang operasional, sedangkan rumah sakit swasta

<sup>3</sup> Ibid, hlm. 3.

<sup>4</sup> Ibid, hlm. 237.

<sup>5</sup> Ibid, hlm. 233.

menyediakan berbagai fasilitas dengan sumber pembiayaan sendiri tanpa adanya subsidi pemerintah.<sup>6</sup>

Kemudian rumah sakit sendiri adalah salah satu contoh organisasi yang memiliki nilai-nilai kompleks dan unik. Rumah sakit juga suatu organisasi padat karya. Disini rumah sakit sebagai organisasi padat karya, karena maksud dari padat karya disini adalah padat sumber daya, yang di mana sumber daya manusia lah yang menjadi komponen utama dari proses pelayanan dalam rumah sakit itu sendiri.

Untuk membahas lebih lanjut peneliti memilih *locus nya* pada RSUD Dr. Soetomo. Dikarenakan RSUD Dr. Soetomo adalah rumah sakit terbesar di Indonesia Timur dan menjadi rujukan dari berbagai rumah sakit yang ada didaerah-daerah lain. RSUD Dr. Soetomo sendiri memiliki peluang makin lebar untuk berkembang di tahun 2015, setelah mendapat suntikan dana hampir Rp 1 Triliun dan pendapatan rumah sakit pelat merah tersebut ternyata meningkat. Rumah sakit tersebut mendapat pemasukan Rp 800 Miliar di sepanjang tahun 2014, dan megalami kenaikan Rp 100 Miliar ketimbang periode yang sama tahun lalu. Dua jenis suntikan yang menjadi anggaran RSUD Dr. Soetomo pada tahun 2015, yakni anggaran subsidi APBD sebesar 30 persen dan anggaran fungsional atau uang dari pasien 70 persen. Rumah sakit terakreditasi paripurna itu diberi kewenangan mengelola langsung keuangannya, lantaran berstatus Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).<sup>7</sup>

RSUD Dr. Soetomo akan menghadapi penilaian *Join Comission International* (JCI). Maksud dari kalimat tersebut adalah RSUD Dr. Soetomo akan menuju rumah sakit yang berakreditasi Internasional dan ini dimulai pada bulan November 2016. Menurut Dr Edy Suyanto selaku Kasi Pelayanan Khusus RSUD Dr. Soetomo, program perencanaan ini di dukung oleh pemerintah Provinsi Jawa Timur dengan menggelontorkan dana sebanyak Rp 1,7 Triliun untuk memperluas area RSUD menjadi 34 Hektar. Demi meningkatkan pelayanan mutu dan kualitas, karena pada tahun 2017 RSUD Dr. Soetomo ini harus berskala Internasional dan menjadi rujukan dari pasien-pasien luar negeri. Akan tetapi dengan biaya yang dapat dijangkau semua kalangan, maka dari itu salah satu upayanya adalah RSUD Dr. Soetomo bersinergi dengan Pemprov Jatim.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Pramita, Ecka. "Dokter Indonesia Bersatu: Pelayanan Kesehatan di Indonesia Masih Buruk" (online). Diambil dari <https://majalahkartini.co.id/berita/peristiwa/dokter-indonesia-bersatu-pelayanan-kesehatan-di-indonesia-masih-buruk/>, diakses tanggal 19 September 2018.

<sup>7</sup> Anonim. "Pendapatan RSUD dr Soetomo Naik Rp 100 M" (online). Diambil dari <https://www.pressreader.com/indonesia/jawa-pos/20141227/282256663853884>, diakses tanggal 18 Mei 2017.

<sup>8</sup> Anonim. "Jatim Anggarkan Rp 1,7 Triliun Untuk Ubah RSUD Dr. Soetomo Jadi Rumah Sakit Internasional" (online). Diambil dari <http://surabaya.tribunnews.com/2016/04/25/jatim-anggarkan-rp-17-triliun-untuk-ubah-rsud-dr-soetomo-jadi-rumah-sakit-internasional>, diakses tanggal 18 Mei 2017.

Pada RSUD Dr. Soetomo ada 24 macam instalasi, seperti Instalasi Gawat Darurat (IGD), Instalasi Rawat Jalan (IRJ), Instalasi Gigi & Mulut, Instalasi Rehabilitasi Medik, Instalasi Paliatif & Bebas Nyeri, Instalasi Rawat Inap Bedah, Instalasi Rawat Inap Obstetri Ginekologi, Instalasi Rawat Inap Jiwa, Instalasi Diagnostik Intervensi Kardiovaskuler (IDIK), Instalasi Radio Diagnostik, Instalasi Radioterapi, Instalasi Patologi Klinik, Instalasi Mikrobiologi Klinik, Instalasi Bank Jaringan, Instalasi Kedokteran Forensik & Medikolegal, Instalasi Gedung Bedah Pusat Terpadu (GBPT), Instalasi Farmasi, Instalasi Gizi, Instalasi Kerjasama Pembiayaan Kesehatan (IKPK), Instalasi Sanitasi Lingkungan, Instalasi Sistem Informasi Manajemen (SIM), Instalasi PKRS & Humas, Instalasi Perpustakaan, Instalasi Sterilisasi & Binatu. Kemudian pada penelitian ini lebih berfokus pada Instalasi Rawat Jalan (IRJ). Dikarenakan pada Instalsai Rawat Jalan (IRJ) ada hal yang menarik untuk dilihat lebih lanjut, yakni adanya antrean yang cukup panjang. Sejak dini hari banyak orang rela mengantre agar bisa mendapatkan pelayanan.



Sumber: JawaPos.com

**Gambar 1.1** Di Depan Gedung IRJ RSUD Dr. Soetomo

Pada dini hari di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo, ada banyak orang yang telah berjubel untuk mendapatkan "tiket sehat", kamar, dan tindakan medis lainnya. Pada hari Rabu, 11 Januari 2017 pukul 02.30 WIB tepatnya di depan gerbang Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo ada sekitar 47 orang. Kemudian, untuk bentuk dari gerbangnya sendiri seperti lorong dengan lebar sekitar 5 meter. Posisi dari gerbang tersebut berada di sisi utara yang berdekatan dengan Gedung Geriatri.

Adanya jumlah antrean yang begitu banyak, pasti ada yang melatarbelakangi hal tersebut. Salah satunya dari budaya organisasi dalam pelayanan publik yang ada, di mana di dalam budaya orgnisasi ada beberapa nilai-nilai yang dianut. Nilai-nilai dasar yang ada di RSUD Dr. Soetomo yaitu: nilai etika, nilai profesionalisme, nilai integritas, nilai kemitraan, nilai keadilan, dan nilai kemandirian. Dari keenam nilai-nilai tersebut merupakan salah satu cara untuk bisa melihat seberapa jauh budaya organisasi terinstitusionalisasi dengan baik. Oleh karena itu, budaya organisasi menarik untuk dibahas lebih lanjut.

Adapun urgensi dari budaya organisasi adalah karena selama ini orang hanya melihat tentang organisasinya saja. Akan tetapi yang tak kalah penting adalah bagaimana budaya organisasi yang selama ini sudah ada dan telah dijalankan, karena budaya

organisasi secara langsung mempengaruhi keberhasilan ataupun kegagalan dari suatu organisasi tersebut.

Faktor terpenting yang mampu menjadi kekuatan besar pendorong di dalam organisasi, yaitu budaya. Karena budaya yang kuat, beberapa organisasi baik itu organisasi pemerintah ataupun swasta, berkembang dan menjadi yang terdepan. Kemudian dengan memiliki budaya yang kuat, hal itu merupakan pengungkit yang kuat untuk mengarahkan perilaku, dan membantu para pegawai untuk bekerja dengan lebih baik.

## RUMUSAN MASALAH

Berdasar atas uraian latar belakang yang telah dikemukakan, maka penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui

- Apakah budaya organisasi di RSUD Dr. Soetomo telah terinstitusionalisasi secara efektif dalam proses pelayanan publik?
- Bagaimana upaya RSUD Dr. Soetomo menginstitusionalisasikan budaya organisasi dalam menunjang pelayanan publik?

## TUJUAN PENELITIAN

Pada dasarnya tujuan dari penelitian adalah untuk menjawab permasalahan yang muncul dari fenomena yang terjadi dan kemudian dijadikan objek penelitian. Dengan merujuk pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

- Untuk mengetahui dan menggambarkan apakah budaya organisasi di RSUD Dr. Soetomo telah terinstitusionalisasi secara efektif dalam proses pelayanan publik.
- Untuk mengetahui dan menggambarkan upaya RSUD Dr. Soetomo menginstitusionalisasikan budaya organisasi dalam menunjang pelayanan publik.

## MANFAAT PENELITIAN

### Manfaat Akademis

Secara akademis, penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai bahan perbandingan dalam rangka penelitian dan pengembangan lebih lanjut dalam penerapan ilmu khususnya institusionalisasi budaya organisasi dalam menunjang pelayanan publik. Sehingga dapat melengkapi dan menambah khasanah pengetahuan ilmiah bagi Ilmu Administrasi Negara, serta dapat digunakan sebagai bahan informasi bagi penelitian selanjutnya. Manfaat akademis yang dihasilkan berlandaskan pada penelitian-penelitian terdahulu. Pertama, ditulis oleh Senggol, Abdul Kadir, dan Muh. Nur Yamin, penulis lebih membahas pada untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam pelayanan publik pada Badan Penyelenggara Pelayanan Perizinan Kota Kendari. Kedua, ditulis oleh Maria Khristiani dan Ignatius Adiwidjaja yang menjelaskan tentang peningkatan budaya organisasi secara efektif pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T) Kota Malang. Ketiga, ditulis oleh Zakiyatul Ummah, Achmad Supriyanto, dan Sultoni untuk mengetahui hubungan kualitas kompetensi, budaya organisasi dan motivasi kerja dengan pelayanan prima TAS. Keempat, ditulis oleh M. Ahsan

Agussalim yang lebih menjelaskan pada implementasi budaya organisasi dalam peningkatan pelayanan administrasi pendidikan.

Sedangkan pada penelitian ini, merupakan pengembangan dari penelitian yang sebelumnya dan lebih melihat pada institusionalisasi budaya melayani sebagai bagian dari budaya organisasi dalam proses pelayanan publik.

### Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan informasi mengenai institusionalisasi budaya organisasi di IRJ (Instalasi Rawat Jalan) RSUD Dr. Soetomo dalam menunjang pelayanan publik. Sehingga menjadi bahan pertimbangan, masukan, dan saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai budaya organisasi yang ada di RSUD Dr. Soetomo.

## LANDASAN TEORI

### Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge<sup>9</sup>, cara berperilaku yang dapat diterima bagi anggota-anggotanya menjadi sangat jelas, ketika suatu organisasi telah menghadapi kemampuan institusionalisasi. Kemudian hal tersebut pada hakekatnya sama dengan yang dilakukan oleh kultur organisasi. Oleh karena itu pemahaman mengenai apa yang membentuk kultur sebuah organisasi dan bagaimana kultur tersebut diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku orang ditempat kerja.

Adapun pendapat lain mengenai budaya menurut Edgar H. Schein, yakni:

*"Culture is an abstraction, yet the forces that are created in social and organizational situations that derive from culture are powerful. If we don't understand the operation of these forces, we become victim to them"*<sup>10</sup>

Budaya merupakan suatu abstraksi, akan tetapi kekuatan yang diciptakan dalam situasi sosial dan organisasi yang berasal dari budaya sangat kuat. Jika kita tidak mengerti operasi dari kekuatan ini, kita menjadi korban mereka.

Turner<sup>11</sup> menunjukkan bahwa budaya dari suatu organisasi mencerminkan perilaku yang sesuai, yang mengikat dan memotivasi para anggotanya, dan memudahkan pengambilan keputusan jika terdapat ketidakjelasan. Definisi tersebut menekankan pada pencerminan dari perilaku anggota organisasi yang dapat memudahkan dalam mengambil keputusan.

<sup>9</sup> Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour): Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat, hlm. 255.

<sup>10</sup> Schein, Edgar H. . 2004. *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*. San Francisco: Jossey-Bass, hlm. 3.

<sup>11</sup> Ernawan, Erni R. . 2011. *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: cv. Alfabeta, hlm. 77.

## Budaya Melayani

Menurut Sedarmayanti<sup>12</sup>, reformasi birokrasi dapat diartikan sebagai upaya pemerintah dalam meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efisien, efektivitas, dan akuntabilitas. Sedangkan, untuk tujuan dari reformasi birokrasi secara umum adalah mewujudkan pemerintahan yang baik dan didukung oleh penyelenggara negara yang profesional, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat<sup>13</sup>.

Aktivitas dalam birokrasi juga terlibat secara intensif melalui pola interaksi yang terbentuk di dalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal yang ada pada organisasi tersebut, sebagaimana organisasi lainnya yang tidak dapat lepas dari pengaruh lingkungan budaya organisasinya.<sup>14</sup> Salah satu dari aktivitas yang ada di dalam birokrasi adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Yurisdan dan Misnawati<sup>15</sup> mengenai yang disebut dengan istilah birokrasi, yakni negara membangun suatu sistem administrasi yang bertujuan untuk melayani kepentingan rakyatnya. Untuk itu Aldri Frinaldi<sup>16</sup> memberikan pendapatnya mengenai pelayanan publik, yakni sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan dari masyarakat atau orang yang memiliki kepentingan pada organisasi sesuai dengan tata cara dan aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk pelayanan publik yang berkualitas dapat diartikan sebagai suatu pelayanan yang dilakukan dengan sepenuh hati secara amanah dan berdedikasi tinggi dengan tujuan untuk menghasilkan suatu kebaikan bagi masyarakat pengguna jasa layanan publik tersebut.

Dengan demikian, budaya melayani tak luput menjadi sorotan. Dengan adanya budaya melayani yang berkualitas, diharapkan pula dapat memberikan pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan dan selera masyarakat, serta tetap dengan cara dan aturan yang telah ditetapkan. Salah satu bentuk dari pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) dari segi kesehatan. Hal tersebut dapat dijumpai pada puskesmas, klinik, dan rumah sakit. Budaya melayani pada rumah sakit tidaklah sama dengan budaya melayani yang ada pada sektor lain. Dikarenakan, di

dalam rumah sakit sendiri terdapat orang-orang dengan permasalahan yang cukup kompleks, maka dari itu budaya melayani yang ada di rumah sakit haruslah lebih menekankan pada kesabaran dan ketelitian dalam menghadapi pasien maupun keluarga pasien.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka peneliti memaknai tentang budaya melayani sebagai bagian dari budaya organisasi yang menjadi salah satu arah bagi reformasi birokrasi, dan menjadi salah satu bentuk dari pelayanan publik yang harus dilakukan guna memberikan pelayanan (melayani) sesuai dengan kebutuhan dan selera masyarakat, serta tetap dengan cara dan aturan yang telah ditetapkan. Khususnya pada budaya melayani pada rumah sakit yang mengharuskan untuk lebih sabar dan dengan tingkat ketelitian yang cukup tinggi.

## Organisasi Publik

Dari kata Yunani organon, dan istilah Latin organum yang berarti alat, bagian, anggota atau badan, ini adalah asal dari organisasi. Kemudian ada beberapa ahli yang memberikan definisi mengenai organisasi itu sendiri, dan untuk lebih lanjut hal itu telah di bahas pada point pengertian organisasi.

Pada bentuk organisasi pemerintah yang dikenal sebagai birokrasi pemerintah, organisasi publik sering dilihat dalam bentuk tersebut. Menurut Ambar dan Rosidah<sup>17</sup> secara normatif, organisasi publik merupakan sebuah praktik dari model organisasi sistem tertutup. Organisasi publik acap kali dilihat sebagai birokrasi pemerintah atau instansi pemerintah. Dari pemerintahan dan melalui lembaga-lembaga negara, sumber-sumber organisasi publik didapatkan yang berupa pajak-pajak dan legitimasi. Dikarenakan tipe ideal birokrasi yang pada awalnya diterima, diterapkan dan dikembangkan oleh pemerintah maka ini lah yang menjadi asal mula disebut sebagai birokrasi pemerintah.

Kemudian organisasi publik sendiri memiliki misi yang sangat mulia, hal ini dapat dilihat dari aspek yang ingin dicapai oleh organisasi publik. Misi tersebut, yaitu memberikan pelayanan kepada warga negara, mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan, serta memberikan perlindungan dan rasa aman. Sedangkan untuk keberpihakan dari organisasi publik, idealnya berpihak pada kebutuhan umum, kepentingan umum, bahkan seringkali kebutuhan yang melekat pada setiap warga negara yang senantiasa harus dipenuhi.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka pada dasarnya organisasi publik sering kali dilihat sebagai birokrasi pemerintah atau instansi pemerintah yang sumber-sumber organisasi publik didapatkan dari pajak-pajak dan legitimasi. Tidak hanya itu, organisasi publik juga memiliki misi yang sangat mulia serta berpihak pada kebutuhan umum, kepentingan umum, bahkan seringkali kebutuhan yang melekat pada setiap

<sup>12</sup> Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT Refika Aditama, hlm. 71.

<sup>13</sup> *Ibid*, hlm. 75.

<sup>14</sup> Dwiyanto, Agus, dkk. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, hlm. 89.

<sup>15</sup> Yurisdan dan Misnawati. 2017. *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan terpadu Satu Pintu)*. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik Vol. 7 No. 2, Juli-Desember 2017: 99-108, hlm. 100.

<sup>16</sup> Frinaldi, Aldri. 2014. *Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil terhadap Pelayanan Publik Di Dinas Catatan Sipil dan Kependudukan Kota Payakumbuh*. Humanus Vo. XIII No. 2, Tahun 2014: 180-192, hlm. 184.

<sup>17</sup> Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*. Yogyakarta: Graha Ilmu, hlm. 51.

warga negara yang senantiasa harus dipenuhi. Salah satu contoh kebutuhan tersebut adalah kebutuhan akan pelayanan kesehatan yang biasa diberikan di puskesmas, rumah sakit, dan tempat layanan kesehatan lainnya. Dengan demikian, maka kesimpulan dari definisi organisasi publik adalah suatu tipe organisasi yang memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat, tanpa membeda-bedakan kedudukan dan statusnya. Hal tersebut yang dilakukan di dalam rumah sakit. Dalam hal ini sebagai salah satu organisasi publik, RSUD Dr. Soetomo memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa membeda-bedakan status maupun kedudukan. Semua disamaratakan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan.

### Budaya Rumah Sakit

Robbins<sup>18</sup>, mengemukakan bahwa budaya organisasi rumah sakit sebaiknya mempunyai beberapa hal yakni:

1. Menetapkan batas aturan secara jelas sebagai keputusan formal organisasi.
2. Memberikan identitas setiap anggota organisasi sesuai dengan kompetensinya, tugas, dan fungsi.
3. Mendorong secara konsisten dan membangun komitmen diantara para anggota organisasi.
4. Meningkatkan stabilitas organisasi dan membangun prekat sosial antar karyawan.
5. Membangun mekanisme pembentukan sikap serta perilaku sesuai dengan kebutuhan dari organisasi.

Dari uraian diatas, maka budaya rumah sakit sebaiknya mempunyai batas aturan yang jelas, identitas bagi setiap anggota organisasi, dorongan secara konsisten dan membangun komitmen antar anggota, stabilitas dan dapat membangun prekat antar anggota, serta mekanisme pembentukan sikap dan perilaku.

Menurut Widajat<sup>19</sup>, tinggi rendahnya budaya organisasi dapat dilihat dari tingkat komitmen anggota rumah sakit terhadap nilai-nilai dan keyakinan dari pimpinan hingga ke semua lapisan karyawannya. Dari faktor nilai-nilai dan keyakinan dasar tersebut sangat berperan penting dalam hal membentuk sikap, etika, perilaku dari para anggota organisasi serta membentuk cara pandang mereka terhadap masalah. Baik dalam masalah internal maupun eksternal yang dihadapi dalam kehidupan berorganisasi. Pada beberapa rumah sakit, sebuah rencana yang telah berhasil disusun oleh suatu tim khusus dan disahkan oleh pimpinan tidak berjalan mulus dalam penerapannya. Hal tersebut dapat disebabkan oleh tidak mendapat dukungan dari

komitmen karyawan terhadap nilai-nilai dan keyakinan dasar. Untuk membangun komitmen tinggi itulah, maka diperlukan dukungan sebuah kultur atau budaya organisasi rumah sakit yang positif.

Kemudian alternatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah standar perilaku dengan mengacu pada misi rumah sakit, etika profesi, tata nilai/budaya masyarakat serta agama, yang diproses menjadi *performance*, penampilan kerja para pelaksana rumah sakit dalam menjalankan fungsinya melayani pasien. Perilaku dari para tenaga kesehatan dapat mempengaruhi mutu pelayanan di sarana kesehatan, perilaku tersebut berhubungan dengan etika profesi, etika tata nilai masyarakat, etika agama, maupun etika moral tertentu.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti memaknai budaya organisasi rumah sakit sebagai identitas dari sebuah rumah sakit yang akan menjadi komitmen bagi para karyawan untuk dilaksanakan dalam memberikan pelayanan publik, dalam budaya organisasi sendiri terdapat nilai-nilai, keyakinan diri, batasan terhadap aturan serta mekanisme pembentukan sikap.

### Institusionalisasi

Teori Institusionalisasi memiliki topik utama, yakni upaya untuk memahami mengapa organisasi menjadi serupa dan mengapa terdapat kesamaan dalam bentuk dan praktik-praktik yang dilakukan organisasi (DiMaggio dan Powel)<sup>20</sup>. Adapula ahli lain yang memberikan pendapatnya mengenai teori institusionalisasi yakni Scott<sup>21</sup>. Scott berpendapat bahwa:

“...*institutional theory has both contributed to and benefited from the resurgence of interest in culture...*’ and ‘...*shared conceptions and symbols provide order not only by being mapped into organizational forms and procedures but also by their direct influence on the beliefs and behaviours of individual participants...*’ ”

Teori institusional telah berkontribusi dan diuntungkan dari munculnya minat dalam budaya, serta bersama konsepsi dan simbol memberi perintah yang tidak hanya dengan dipetakan ke dalam bentuk dan prosedur organisasi tetapi juga oleh pengaruh mereka langsung terhadap kepercayaan dan perilaku peserta perorangan.

Kemudian DiMaggio dan Powell<sup>22</sup> juga menggambarkan mengenai *isomorphism* sebagai proses yang mendorong organisasi untuk mendapatkan pengakuan dan menjelaskan bahwa ada tiga faktor eksogen yang menyebabkan terjadinya *institutional isomorphism*, yaitu *mimetic*, *coercive*, dan *normative*.

<sup>18</sup> Adam, Rono A. . 2013. *Pengembangan Budaya Organisasi Keperawatan Untuk Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Perawat dalam Penerapan Metode Asuhan Keperawatan Profesional Di Rumah Sakit*. Disertasi Universitas Airlangga, Program Doktor Program studi Ilmu Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga, hlm. 52-53.

<sup>19</sup> Mustikasari, Aulia Hany. 2013. *Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Medis Rumah Sakit Medika Mulia Tuban dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening*. Tesis Universitas Airlangga, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga, hlm. 40-41.

<sup>20</sup> Maryani, Tyarlin. 2017. *Institusionalisasi Internal Audit Capability Model pada Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (Studi Kasus Di Kementerian Luar Negeri)*. EKOBIS – Ekonomi Bisnis Vol. 22, No. 2, Oktober 2017: 87-102, hlm. 91.

<sup>21</sup> Kondra, Alex Z. and Deborah C. Hurst. 2009. *Institutional processes of organizational culture. Culture and Organization* Vol. 15, No. 1, March 2009, 39-58, hlm 45.

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm. 92.

*Mimetic*, peniruan terjadi dikarenakan adanya unsur ketidakpastian atau ketidakjelasan. Di mana organisasi mengalami tujuan yang ambigu, pengetahuan yang rendah terhadap inovasi teknologi menyebabkan dirinya mencontoh organisasi lainnya yang telah terbukti berhasil. *Coercive*, terjadi dikarenakan adanya unsur tekanan dalam bentuk informal dan formal dari organisasi yang memiliki kekuasaan. Adanya sebuah ketergantungan organisasi tersebut dan adanya harapan dari publik yang menyebabkan organisasi tersebut dapat dikatakan memiliki kekuasaan atas organisasi lainnya. Adanya tekanan tersebut bisa jadi sebuah kekuatan, bujukan atau sekedar ajakan untuk bergabung ataupun ikut serta dalam melakukan sebuah sistem. Salah satu contohnya adalah mandat pemerintah yang melalui peraturan perundangan, hal ini juga bisa menjadi bentuk tekanan bagi organisasi. *Normative*, tekanan yang berasal dari legitimasi perguruan tinggi dan pengaruh dari lembaga profesional yang memiliki peran dalam penetapan serta penyebaran peraturan organisasi.

Adapun tabel 1.5. yang akan memberikan gambaran dari proses institusional atau kelembagaan. Hal tersebut berkaitan dengan penjelasan pada paragraf sebelumnya, yaitu:

**Tabel 1.5.** Proses Kelembagaan

Proses Kelembagaan	Sumber	Proses inter-organisasi	Proses intra-organisasi
<i>Coercive</i>	Pengenalan Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peraturan Profesional</li> <li>▪ Peraturan Pemerintah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Struktur Penghargaan</li> <li>▪ Proses Disiplin</li> <li>▪ Sanksi Sosial</li> </ul>
<i>Mimetic</i>	Ketidakpastian	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Pemodelan Bentuk Organisasi</li> <li>◦ Pemodelan Proses Organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Pemodelan Perilaku Individu</li> </ul>
<i>Normative</i>	Sosialisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pendidikan Profesional</li> <li>▪ Jaringan Profesional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelatihan</li> <li>▪ Komunikasi Formal</li> <li>▪ Ritual dan Upacara</li> </ul>

Sumber: Diolah dari "Institutional processes of organizational culture"<sup>23</sup>

Pada tabel 1.5. menunjukkan bahwa proses kelembagaan ada 3, yaitu *coercive*, *mimetic*, dan *normative*. *Coercive*, sumbernya adalah pengenalan eksternal. Pada proses inter-organisasi, yaitu peraturan profesional dan peraturan pemerintah. Sedangkan pada proses intra-organisasi, yaitu struktur organisasi, proses disiplin, dan sanksi sosial. *Mimetic*, sumbernya adalah ketidakpastian. Pada proses inter-organisasi, yaitu pemodelan bentuk organisasi dan pemodelan proses organisasi. Sedangkan pada proses intra-organisasi, yaitu pemodelan perilaku individu. *Normative*, sumbernya adalah sosialisasi. Pada proses inter-organisasi, yaitu pendidikan profesional dan jaringan profesional. Sedangkan pada proses intra-organisasi, yaitu pelatihan, komunikasi formal, ritual dan upacara.

Berdasarkan uraian diatas, maka pada dasarnya proses kelembagaan ada 3, yaitu: *coercive*, *mimetic*, dan *normative*. Di dalam proses kelembagaan disebutkan pula sumber, proses inter-organisasi, dan proses intra-organisasi. Kemudian definisi berbagai uraian diatas, maka peneliti memaknai institusionalisasi sebagai suatu proses yang dilewati oleh suatu norma yang baru untuk menjadi bagian dari

suatu lembaga organisasi seperti organisasi rumah sakit, sehingga dapat dikenal, diakui, dihargai, serta ditaati dalam melakukan pemberian pelayanan kepada warga masyarakat atau pasien sehari-hari. Institusionalisasi disini ditunjukkan pada melembagakan budaya organisasi yang ada pada IRJ (Instalasi Rawat Jalan) RSUD Dr. Soetomo.

### Pelayanan Publik

Menurut Inu Kencana Syafie, pelayanan publik dimaknai sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terkait pada suatu produk secara fisik. Definisi tersebut lebih menekankan pada kegiatan yang menguntungkan terhadap sejumlah manusia yang dilakukan oleh pemerintah. Kemudian menurut Agung Kurniawan dalam bukunya Transformasi Pelayanan Publik, pelayanan publik adalah pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.<sup>24</sup> Definisi tersebut lebih menjelaskan mengenai pelayanan publik sebagai pemberian pelayanan pada masyarakat yang memiliki kepentingan pada organisasi.

Dari definisi tentang pelayanan publik, maka peneliti memaknai pelayanan publik sebagai serangkaian kegiatan atau aktivitas yang berlangsung secara berurutan dan dilaksanakan oleh seseorang, kelompok orang, atau suatu organisasi dengan melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu dalam rangka membantu memenuhi atau menyiapkan kepentingan masyarakat luas dalam hal pelayanan publik. Salah satu contoh organisasi disini adalah organisasi pada RSUD Dr. Soetomo, dengan memberikan pelayanan publik berupa pelayanan kesehatan yang ada.

### Keterkaitan Budaya Organisasi yang Melembaga dalam Pelayanan Publik

Menurut Kholipah, Susilo dan Purwaningsih<sup>25</sup>, bahwa penerapan dari budaya organisasi harus dilakukan hingga tingkat membudaya karena hal tersebut akan mempengaruhi kepuasan pasien terhadap pelayanan publik yang diberikan. Apabila pegawai yang memiliki penerapan budaya organisasi yang lemah, hal tersebut dapat menyebabkan pasien atau pelanggan tidak akan merasa bahwa pelayanan publik yang diberikan sudah bagus. Oleh sebab itu harus dilakukannya penerapan budaya organisasi hingga tingkat membudaya. Jadi salah satu faktor dari pelayanan publik yang bagus adalah penerapan dari budaya organisasi itu sendiri.

<sup>24</sup> Masdar, Sjahrazad, Sulaikah Asmorowati dan Jusuf Irianto. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik*. Surabaya: Airlangga University Press, hlm. 42.

<sup>25</sup> Kholipah, Siti, Eko Susilo, Heni Purwaningsih. 2013. *Hubungan Penerapan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Pasien Di RSUD Ambarawa*. Jurnal Manajemen Keperawatan Vol. 1, No. 1, Mei 2013: 7-14, hlm. 12.

<sup>23</sup> *Ibid*, hlm. 47.

Robbin<sup>26</sup> berpendapat bahwa pernyataan puas atau tidak puas pengelola, klien, keluarga dan karyawan pemberi pelayanan ditentukan oleh faktor budaya organisasi. Pada praktek bisnis, implementasinya melalui budaya yang terbentuk dalam organisasi muncul sikap berupa komitmen yang kuat dari para karyawan terhadap organisasi. Hal tersebut dapat dibangun melalui pembentukan dari nilai-nilai seperti kerja keras, menghargai orang lain, solidaritas sosial tinggi yang mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Untuk keberhasilan suatu organisasi dalam mengimplemetasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*values*) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa keterkaitan budaya organisasi yang melembaga dalam pelayanan publik adalah dengan melihat dari kepuasan pelanggan/masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan, hal tersebut dipengaruhi dari penerapan budaya organisasi yang harus dilakukan hingga pada tingkat membudaya.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor<sup>27</sup> mengartikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Kemudian, peneliti lain juga mengemukakan pendapatnya mengenai penelitian kualitatif, yakni John W. Creswell<sup>28</sup> menulis bahwa penelitian kualitatif adalah metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah orang atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Sedangkan, tipe dari penelitian ini dengan menggunakan kualitatif deskriptif. Karena tipe penelitian deskriptif yaitu menyajikan satu gambaran yang terperinci tentang satu situasi khusus, setting sosial, atau hubungan<sup>29</sup>. Untuk memberikan gambaran mengenai suatu fenomena secara terperinci, yang pada akhirnya memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai fenomena yang diteliti.

Penelitian ini dilakukan di IRJ (Instalasi Rawat Jalan) RSUD Dr. Soetomo. Kemudian, Penentuan informan dilakukan secara *purposive sampling* dan

*snow-ball sampling*. Teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan dari penelitian ini, inilah yang dimaksud dengan *purposive sampling*<sup>30</sup>. Salah satu cara agar peneliti dapat mengetahui informan yang berpotensi serta bersedia diwawancarai, yaitu dengan menemukan seseorang atau beberapa informan terlebih dahulu. Hal tersebut apakah secara kebetulan, lewat kenalan peneliti, melalui iklan, atau cara lainnya. Dengan melalui informan-informan tersebut, maka peneliti dapat menemukan lebih banyak informan lagi, dan begitu seterusnya. Cara pengambilan sampel seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya itu disebut dengan *snow-ball sampling*.<sup>31</sup>

Berdasarkan teknik sampling yang digunakan peneliti, yakni *purposive sampling* dan *snow-ball sampling*, peneliti memilih subyek dalam penelitian kualitatif dengan analisis deskriptif ini, yaitu:

1. dr. Trisiswati Indranarum, Sp.KK selaku Kepala Instalasi Rawat Jalan
2. Ibu Noerul Faizah, S.ST selaku Kepala Ruangan Poli Bedah IRJ
3. Ibu Juni Asmiati selaku Kepala Ruangan Poli Mata IRJ
4. dra. Kunti Nurwijayanti selaku staf Sekretariat Instalasi Rawat Jalan (IRJ) bagian Pengolah Data
5. Ibu Wingka Gurning selaku staf Instalasi Rawat Jalan (IRJ) pada bagian Humas
6. Ibu Siti Nurlikah selaku staf Sekretariat Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
7. Bapak Sukirno selaku staf Poli Mata Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
8. Ibu Erna Agustini Astuti selaku staf Poli Bedah Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
9. Bapak Suratman selaku staf Sekretariat Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
10. Ibu Eka Harzijah. W selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
11. Ibu Irmawati selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
12. Bapak Hartono selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
13. Bapak M. Atim selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
14. Bapak Agus Murdianto selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
15. Bapak Farran selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
16. Ibu Nurriyah selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
17. Ibu Sutarsih selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
18. Ibu Aan Noviyanti selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ)
19. Ibu Sriatin selaku Masyarakat/Pasien dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ).

Dalam penelitian kualitatif, peneliti mengumpulkan berbagai bentuk data atau informasi

<sup>26</sup> Maryadi. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Di Rumah Sakit Ibu dan Anak Pemerintah Aceh*. Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Universitas Terbuka, Program Pascasarjana Universitas Terbuka, hlm. 2.

<sup>27</sup> Bogdan, Robert & Steven J. Taylor. 1992. *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif: Suatu Pendekatan Fenomenologis Terhadap Ilmu-ilmu Sosial*. Surabaya: Usaha Nasional, hlm. 21-22.

<sup>28</sup> Creswell, John W. . 2014. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar, hlm. 4.

<sup>29</sup> Silalahi, Ulber. 2010. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama, hlm. 27.

<sup>30</sup> Mulyana, Deddy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 187.

<sup>31</sup> *Ibid*, hlm 187-188.



dan melakukan pengamatan pada *natural setting* dalam waktu yang tidak sebentar. Menurut John W. Creswell<sup>32</sup>, dalam penelitian kualitatif terdapat prosedur-prosedur pengumpulan data yang melibatkan empat jenis strategi, yaitu: observasi kualitatif, wawancara kualitatif, dokumen-dokumen kualitatif, dan materi audio dan visual. Peneliti menggunakan teknik analisis data Miles dan Huberman. Menurut Miles, Huberman, dan Saldana<sup>33</sup> bahwa kegiatan analisis data terdiri dari tiga prosedur. Ketiga prosedur tersebut, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Penerapan Budaya Organisasi di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo yang Dilaksanakan dalam Pelayanan Publik Sehari-hari

Dalam aspek penerapan budaya organisasi dalam pelayanan publik telah dilaksanakan atau diterapkan pada pelayanan sehari-hari yang dapat dibuktikan dengan pernyataan dari beberapa informan, seperti kepala ruangan dan staf dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo. Di mana hal tersebut sudah menjadi rutinitas dari keseharian mereka dalam memberikan pelayanan publik. Sebagai contoh apabila ada pasien komplain. Otomatis harus ditangani pada tingkatan atau level terdekat, apabila tidak bisa terselesaikan maka level paling atas yang akan menyelesaikan. Kemudian misalnya memberitahukan kepada pasien mengenai jadwal kontrol, agar pasien tidak salah hari. Jadi pasien akan diberikan penjelasan-penjelasan mulai dari jadwal kontrol hingga arah-arrah pengaturannya.

### Nilai-nilai yang Terdapat Pada Budaya Organisasi dalam Pelayanan Publik di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo

#### ✓ Nilai Etika

Nilai etika pada budaya organisasi dalam pelayanan publik sudah dijalankan dan berupaya agar bisa dijalankan dengan yang seharusnya. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan dari pihak Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo dan masyarakat/pasien. Namun walau sudah di upayakan agar nilai etika tetap berjalan dengan yang harusnya, mungkin masih ada kekurangan. Namanya juga manusia, apalagi menghadapi orang dengan jumlah yang cukup banyak dan dalam kondisi orang sedang sakit. Di mana dalam kondisi tersebut, seseorang akan memiliki tingkat emosi yang cukup tinggi dan bisa menimbulkan bentrok dengan petugas yang ada, serta ditambah dengan kondisi *crowded* di pagi hari. Pasien pun dihimbau agar tidak semua datang pada pagi hari atau bahkan dini hari, karena loket akan tutup jam 1 siang dan masih bisa masuk ke poli untuk mendapatkan pelayanan. Karena pelayanan di poli akan tutup apabila

pasien sudah habis. Untuk itu, agar tetap menjaga nilai tersebut agar bisa terus berjalan dengan yang seharusnya, maka pimpinan sudah mengupayakan agar dapat merawat nilai etika yang ada di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo. Upaya yang dilakukan oleh pimpinan yakni, dengan diadakannya pertemuan-pertemuan rutin, adanya pelatihan-pelatihan, dan akan diberi teguran apabila ada yang melakukan kesalahan. Untuk pelatihan sendiri, ada pelatihan K3RS, PKRS, pelatihan kepribadian. Kemudian, dikarenakan RSUD Dr. Soetomo termasuk dalam rumah sakit tipe A, maka untuk nilai etikanya sudah terstandar. Kemudian dalam pelaksanaan pelayanan publik, nilai etika dari para pegawai terbilang baik dan sudah bagus. Di mana pegawainya melayani pasien dengan ramah dan sopan. Dalam menjelaskan persyaratan ataupun pertanyaan dari pasien pun dengan ramah dan baik.

#### ✓ Nilai Profesionalisme

Nilai profesionalisme telah dijalankan dengan yang seharusnya dalam melaksanakan pelayanan publik, yang tak luput pula dari pimpinan yang mengupayakan hal tersebut. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan pernyataan dari pihak IRJ dan masyarakat. Seperti adanya pelatihan, disesuaikan dengan jabatan dan pendidikan yang dimiliki, saling mengingatkan satu sama lain mengenai jobdis dan target pekerjaan masing-masing. Kemudian di dalam pelayanan publik sendiri juga bisa terbilang sudah profesional. Hal tersebut dapat dibuktikan, yaitu dengan sudah sesuai pada profesi, posisi, dan tugas masing-masing dari para pegawainya.

#### ✓ Nilai Integritas

Nilai integritas yang ada di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) bisa terbilang sudah berjalan dengan yang seharusnya. Adapun upaya yang dilakukan pimpinan yakni, dengan adanya pelatihan, adanya target sebesar 80%, dengan tetap terus mengingatkan untuk alur dan protap yang ada, serta sekarang apabila masuk dan pulang sudah ada *cek clock*. Hal-hal tersebut dapat dibuktikan dari pernyataan yang didapat dari hasil wawancara dengan pihak IRJ dan masyarakat. Kemudian dalam proses pelayanan publik nilai integritas bisa terbilang berjalan secara baik, bagus, dan memuaskan. Pelayanan yang diberikan mulai poli hingga apotek sudah bagus. Salah satu contohnya adalah apabila ada yang pakai kursi roda ya diantarkan, dan tidak perlu membayar apabila ingin menggunakan kursi roda. Cukup dengan meninggalkan KTP (Kartu Tanda Penduduk).

#### ✓ Nilai Kemitraan

Nilai kemitraan yang ada di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) dapat dikatakan sudah berjalan dengan baik dan bagus. Hal tersebut tak luput dari upaya yang dilakukan oleh pimpinan. Salah satunya yaitu dengan menanamkan bahwa disini adalah rumah kedua bagi mereka dan harus dibuat nyaman. Kemudian apabila ada masalah harus segera diselesaikan dan diharuskan bekerja dalam satu tim yang akan disesuaikan dengan jobdisnya masing-masing. Sedangkan untuk hubungan

<sup>32</sup> Creswell, John W. . *Op.Cit*, hlm. 267-270.

<sup>33</sup> Miles, Matthew B., A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis (A Methods Sourcebook): Edition 3*. United States of America: Sage Publications, chapter 1.

kerjasama antar unit juga bagus. Salah satu contohnya adalah apabila ada pasien yang gawat darurat, maka akan segera di kirim ke IRD (Instalasi Rawat Darurat), dan kerjasama dengan ruangan-ruangan apabila pasien butuh untuk opname maka akan dicarikan ruangan. Begitu pula hubungan kerjasama dengan pimpinan Instalasi Rawat Jalan (IRJ) dengan para karyawan dapat dikatakan cukup solid, sebagai salah satu contohnya adalah terkadang pimpinan turun kebawah untuk melihat kondisi yang terjadi. Apabila ada banyak pasien yang sedang mengantre di loket dan ada karyawannya yang tidak masuk, maka akan segera dicarikan penggantinya. Hal tersebut dapat dibuktikan dari pernyataan baik di pihak IRJ maupun masyarakat. Kemudian dalam proses pelayanan publik nilai kemitraan sudah bagus, respon yang diberikan pun juga baik. Pegawainya juga saling membantu satu sama lain dan apabila ada pasien yang membutuhkan bantuan untuk diangkat, maka para pegawai pun turut membantu pasien tersebut.

✓ **Nilai Keadilan**

Nilai keadilan yang ada di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) sudah bisa dibidang berjalan dengan yang seharusnya. Hal tersebut bisa terjadi dikarenakan beberapa upaya yang dilakukan, yakni adanya pembagian tugas dan uraian tugasnya, hal ini dilakukan agar tidak ada rasa iri diantara para pegawai. Kemudian untuk pelayanannya sendiri telah disamaratakan, mulai dari pemberian pelayanan hingga fasilitas. Namun pada saat di ruangan akan berbeda, karena disesuaikan dengan kelasnya. Hal tersebut dapat dibuktikan dari pernyataan pihak IRJ dan masyarakat. Adapun pendapat masyarakat mengenai keadilan dalam pelayanan telah menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan sudah berjalan dengan adil. Jadi pelayanan yang diberikan sudah disamaratakan, bahkan ada yang memberikan dalam bentuk presentase, yakni 80%-90% sudah bagus dan adil pelayanannya.

✓ **Nilai Kemandirian**

Nilai kemandirian bisa terbilang mandiri, namun tetap harus ada pendampingan. Pendampingan diberikan terutama pada pegawai baru. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan pernyataan dari pihak IRJ dan masyarakat. Untuk itu agar nilai kemandirian tetap terjaga ada beberapa upaya-upaya yang diberikan pimpinan IRJ, yakni dengan diadakannya pelatihan-pelatihan, diberikan bimbingan, dengan adanya pembagian tugas yang akan bergantian secara berkala atau di rotasi, diberikan arahan-arahan apabila masih ada kekurangan. Kemudian apabila hal tersebut dilihat dari sisi pelayanan, upaya yang diberikan cukup berhasil. Dengan penilaian masyarakat yang kebanyakan berpendapat bahwa para pegawai di IRJ sebagian besar sudah mandiri. Walau ada beberapa yang masih harus menunggu rekannya untuk melakukan suatu tindakan, seperti tindakan dalam kondisi *urgent* untuk membantunya. Hal tersebut terjadi kemungkinan karena kurang pengetahuan ataupun memang membutuhkan bantuan dari yang lainnya. Karena di rumah sakit dalam memberikan

pelayanan masih mengutamakan kerja tim, mulai dari dokter, perawat, dan adminnya. Kemudian dalam hal kompetensi dari para pegawai sendiri dapat dikatakan baik.

**Upaya dalam Melaksanakan Nilai-Nilai yang Ada di RSUD Dr. Soetomo**

Apabila ada kesalahan dalam pelaksanaan nilai-nilai yang ada pada budaya organisasi ya akan diberikan *punishment* dan apabila sebaliknya, maka akan diberi *reward*. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan pernyataan dari Kepala IRJ. Apabila ada yang membuat kesalahan maka akan dipanggil dan akan diberikan pemberitahuan satu kali, dua kali, begitu terus hingga tidak membuat kesalahan. Namun apabila tidak bisa diberitahu, maka akan dilimpahkan kepada manajemen rumah sakit.

**Institusionalisasi Budaya Organisasi di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo**

Penginstusionalisasian budaya organisasi sendiri cukup penting, agar pada setiap level atau tingkatan dari suatu organisasi dapat memahami dan dapat menerapkan dalam kegiatan sehari-hari ataupun dalam hal pemberian pelayanan publik. Kemudian penginstusionalisasian budaya organisasi yang ada di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo telah berjalan secara efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari pembagian tugas di dalamnya, struktur organisasi, apa yang biasa mereka lakukan pada saat bekerja dalam sehari-hari, cara dalam menyelesaikan masalah. Hal itu tak luput dari mekanisme dalam melembagakan budaya organisasi pada Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo. Di mana pada saat awal penerimaan pegawai telah dijelaskan tentang hal tersebut, yaitu yang harus dilakukan dalam bekerja, tugas yang harus dilaksanakan, penempatan pegawai dalam bekerja, fungsi dari pegawai tersebut saat bekerja sebagai A misalnya, dan lain sebagainya. Hal tersebut dapat dibuktikan dari beberapa pernyataan dari setiap tingkatan, mulai dari tingkat kepala ruangan hingga staf yang ada di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo dapat memberikan penjelasan secara tersirat dari budaya organisasi itu sendiri dan melaksanakannya dengan sebaik mungkin.

Kemudian dalam pekerjaan sehari-hari menggunakan seragam apa saja, misalnya pada hari rabu menggunakan pakaian putih dan ada pula hari yang menggunakan batik. Untuk mendisiplinkan pegawai dalam jam kehadiran sudah ada *cek clock*. Dalam pemberian pelayanan juga harus bersikap sabar, ramah, sopan, dan bisa bekerja dalam tim. Karena apabila bekerja disebuah rumah sakit, dibutuhkan yang namanya kerja tim dan apabila ada permasalahan yang terjadi, biasanya diselesaikan pada tingkatan atau level terdekat dan diselesaikan secepat mungkin. Kemudian, apabila ada yang tidak menaati aturan atau tidak menjalankan pelayanan sesuai dengan nilai-nilai yang ada, maka akan diberikan teguran. Apabila satu hingga tiga kali teguran tidak ada hasil yang lebih baik, maka akan dikembalikan kepada manajemen rumah sakit. Untuk *reward* nya sendiri sesuai dengan target prestasi

kerja setiap masing-masing pegawai. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan hasil wawancara dengan informan pada pembahasan sebelumnya. Target prestasi kerja sendiri, sekarang diinput pada sistem yang langsung masuk di web dari BKD Povinsi Jatim.

### **Pelayanan Publik di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo**

Pelayanan publik yang diberikan oleh pihak Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo sudah cukup baik. Hanya saja pada saat melakukan wawancara sedang terjadi trobel, kemungkinan itu disebabkan oleh adanya pemadaman arus listrik. Namun ada yang berpendapat bahwa itu terjadi karena komputer yang sedang eror. Sehingga kebanyakan masyarakat/pasien sebagai informan, mengeluhkan tentang antrian. Akan tetapi antrian yang terjadi selama ini masih dianggap cukup wajar, dikarenakan memang banyaknya jumlah pasien yang berdatangan di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo. Hanya pada hari di mana peneliti sedang melakukan wawancara, terjadi trobel yang menyebabkan penumpukan antrian yang cukup banyak. Antrian yang terjadi selama ini masih cukup terkendali dan wajar, dan pelayanan yang diberikan oleh pihak Instalasi Rawat Jalan (IRJ) pun cukup cepat dan memuaskan. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan adanya pendapat dari beberapa masyarakat/pasien sebagai informan dari penelitian ini.

Kemudian pihak Instalasi Rawat Jalan (IRJ) sendiri telah mengklarifikasi dengan adanya fenomena antrian yang cukup padat. Antrian yang selama ini terdengar dimulai dari dini hari, memang benar adanya. Namun hal tersebut disebabkan oleh budaya dari beberapa pasien itu sendiri yang mulai antri dari dini hari. Hal tersebut sudah sangat dilarang oleh pihak Instalasi Rawat Jalan (IRJ). Karena loket yang ada di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) akan mulai beroperasi pada pukul 6 pagi di hari biasa dan pukul 7 pagi di hari puasa, serta loket akan tutup pada pukul 1 siang. Sebaiknya para pasien tidak semua datang pagi-pagi sekali, karena hingga pukul 1 siang akan tetap dilayani. Pada pukul 10-an atau 11-an siang, biasanya loket pun sudah terlihat lenggang.

Adapun beberapa pihak dari Instalasi Rawat Jalan (IRJ) yang berpendapat bahwa antrian disebabkan oleh banyaknya pasien, budaya pasien yang mengantri mulai dini hari, banyaknya persyaratan dari BPJS yang terlalu rumit, dan di beberapa poli banyak dilaksanakan tindakan yang mana membuat antrian pasien semakin lama. Karena satu pasien bisa menghabiskan waktu kurang lebih setengah jam. Sedangkan apabila ada trobel atau eror yang terjadi, itu biasanya disebabkan oleh eror nasional dari BPJS nya. Namun hal tersebut ada alternatifnya, yaitu dengan pendataan manual menggunakan tulis tangan yang nantinya data akan dimasukkan ke komputer oleh pihak BPJS. Dikarenakan, apabila terjadi kesalahan dalam memasukkan data, hal itu tidak akan bisa diklaim. Untuk pelayanannya sendiri para staf telah melakukan yang terbaik dan sudah cepat dalam hal melakukan pelayanan. Penjelasan mengenai hal ini dapat dibuktikan dari pendapat beberapa informan dari

pihak Instalasi Rawat Jalan (IRJ). Kemudian apabila terjadi trobel, pasien akan tetap dilayani di poli hingga pasien sudah habis. Pasien akan tetap dilayani dengan pengambilan nomor antrian terakhir pukul 1 siang, jadi walau jam poli akan tutup pasien akan tetap dilayani hingga pasien habis. Hal tersebut dapat dibuktikan dari pernyataan pihak Instalasi Rawat Jalan (IRJ) dan masyarakat. Dikarenakan pada saat itu ada pasien yang langsung bertanya kepada dokter jaga di poli yang akan dikunjungi oleh pasien tersebut.

### **Upaya dalam Menjaga Keseimbangan Nilai-Nilai dari Sisi Profit dan Publik**

Adanya upaya dalam menjaga keseimbangan nilai-nilai baik itu dari sisi profit dan publik. Hal itu dapat dibuktikan dari pernyataan yang diberikan oleh Kepala IRJ. Adapun upaya yang dilakukan yaitu, dengan melakukan rapat rutin, kemudian pemberian remunerasi sebagai insentif, maka dari itu ada penilaian untuk para pegawai. Remunerasi pun tergantung pada para pegawai itu sendiri, seperti disesuaikan dengan kapasitasnya, kemudian masuk tidak nya pegawai. Sedangkan untuk pelayanan sendiri, semaksimal mungkin akan diupayakan melayani pasien dengan sebaik mungkin. Seperti contohnya, kini ada loket yang mandiri atau bisa disebut APM. Hal itu diperuntukkan bagi keperluan pasien agar tidak perlu mendaftar di loket antrian dan agar pasien dapat dipermudah dengan adanya kecepatan apabila menggunakan loket mandiri tersebut.

### **Mekanisme dari Budaya Organisasi dalam Menunjang Pelayanan Publik di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo**

Mekanisme dari budaya organisasi dalam menunjang pelayanan publik yaitu dengan memberikan sosialisasi, diadakan diklat, pelatihan-pelatihan, diadakan pertemuan-pertemuan yang rutin dan lain sebagainya. Untuk pelatihan sendiri ada yang diberikan dalam satu tahun sekali hingga setahun dua kali. Pelatihan yang diberikan dalam satu tahun sekali yakni, salah satunya ada pelatihan *emergency* pasien. Kemudian untuk pelatihan yang diadakan dalam setahun dua kali yakni, salah satunya ada K3RS. Pelatihan yang diberikan tidak hanya itu saja, melainkan ada pula pelatihan *code blue*, dan masih banyak lagi.

Kemudian ada pula berbagai program diklat lainnya yang ada di RSUD Dr. Soetomo yang terbagi atas berbagai macam program. Di mana di dalam program tersebut terdapat berbagai jenis diklat.

Selain adanya diklat yang diadakan secara rutin seperti yang telah dijabarkan pada paragraf sebelumnya. Ada pula pertemuan-pertemuan yang dilakukan secara rutin. Pertemuan itu ada yang bersifat insidental atau pertemuan tersebut akan dilaksanakan hanya pada kesempatan atau waktu tertentu. Ada pula pertemuan yang dilakukan dalam satu bulan dua kali sesuai dengan yang dijadwalkan sebenarnya. Namun apabila ada keadaan yang mendesak dan sangat penting, maka akan langsung diadakan pertemuan dan di dalam pertemuan-pertemuan tersebut akan selalu dikoordinasikan dengan pimpinan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu:

1. Institusionalisasi budaya organisasi dalam proses pelayanan publik dapat dikatakan bahwa:

Budaya melayani sebagai bagian dari budaya organisasi, di mana budaya organisasi yang ada di RSUD Dr. Soetomo telah melembaga secara baik dalam proses pelayanan publik. Hal tersebut dapat dilihat dari budaya organisasi yang ada pada Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo, mulai dari adanya pembagian tugas di dalamnya, struktur organisasi, apa yang biasa mereka lakukan pada saat bekerja dalam sehari-hari, cara dalam menyelesaikan masalah. Kemudian, pada saat awal penerimaan pegawai telah dijelaskan tentang hal-hal tersebut, yaitu yang harus dilakukan dalam bekerja, tugas yang harus dilaksanakan, penempatan pegawai dalam bekerja, fungsi dari pegawai tersebut saat bekerja sebagai A misalnya, dan lain sebagainya. Adapun nilai-nilai yang ada di dalam budaya organisasi, seperti nilai etika, nilai profesionalisme, nilai integritas, nilai kemitraan, nilai keadilan, dan nilai kemandirian. Dari ke-6 (enam) nilai tersebut, hanya beberapa yang lebih menonjol atau bisa dikatakan kuat, yakni nilai etika, nilai integritas, nilai kemitraan, dan nilai keadilan. Untuk nilai profesionalisme dan kemandirian sendiri dikatakan tidak terlalu kuat, dikarenakan masih adanya permasalahan pada komputer/aliran listrik yang terkaadang padam. Sedangkan untuk nilai kemandirian walaupun dalam kepuasan pelanggan mengenai kompetensi pelaksana mendapatkan nilai B, tetapi memang para pegawai di IRJ terkadang masih perlu adanya bimbingan atau tidak bisa bekerja secara individu (diperlukan adanya kerja tim). Kemudian untuk nilai etika sendiri dapat dilihat dalam pekerjaan sehari-hari, serta dari data mengenai kepuasan pelanggan dengan mendapatkan nilai B. Sedangkan untuk nilai integritas, nilai kemitraan, dan nilai keadilan, hal tersebut dapat pula dilihat dalam pekerjaan sehari-hari dan dari pembahasan proses kelembagaan. Proses kelembagaan sendiri ada *coercive*, *mimetic*, dan *normative*. Pada proses kelembagaan *coercive*, yaitu dengan mendisiplinkan pegawai dalam jam kehadiran sudah ada *cek clock*. Kemudian, apabila ada yang tidak menaati aturan atau tidak menjalankan pelayanan sesuai dengan nilai-nilai yang ada, maka akan diberikan teguran. Apabila satu hingga tiga kali teguran tidak ada hasil yang lebih baik, maka akan dikembalikan kepada manajemen rumah sakit. Untuk proses kelembagaan *mimetic* dapat dilihat dalam pekerjaan sehari-hari yang menggunakan seragam apa saja, misalnya pada hari rabu menggunakan pakaian putih dan ada pula hari yang menggunakan batik. Dalam pemberian pelayanan juga harus bersikap sabar, ramah, sopan, dan bisa bekerja dalam tim. Karena apabila bekerja disebuah rumah sakit, dibutuhkan yang namanya kerja tim dan apabila ada permasalahan yang terjadi, biasanya diselesaikan pada tingkatan atau level terdekat dan diselesaikan

secepat mungkin. Hal tersebut dapat menggambarkan budaya melayani yang ada di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo. Untuk *reward* nya sendiri sesuai dengan target prestasi kerja setiap masing-masing pegawai. Target prestasi kerja sendiri, sekarang diinput pada sistem yang langsung masuk di web dari BKD Povinsi Jatim.

2. Upaya RSUD Dr. Soetomo menginstitusionalisasikan budaya organisasi dalam menunjang pelayanan publik dapat dikatakan bahwa:

Hal yang dilakukan oleh pihak Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo adalah memberikan sosialisasi, diadakan diklat, pelatihan-pelatihan, diadakan pertemuan-pertemuan yang rutin dan lain sebagainya. Untuk pelatihan sendiri ada yang diberikan dalam satu tahun sekali hingga setahun dua kali. Pelatihan yang diberikan dalam satu tahun sekali yakni, salah satunya ada pelatihan *emergency* pasien. Sedangkan untuk pelatihan yang diadakan dalam setahun dua kali yakni, salah satunya ada K3RS. Pelatihan yang diberikan tidak hanya itu saja, melainkan ada pula pelatihan *code blue*, dan masih banyak lagi. Kemudian ada pula berbagai program diklat lainnya yang ada di RSUD Dr. Soetomo yang terbagi atas berbagai macam program. Selain adanya diklat yang diadakan secara rutin, ada pula pertemuan-pertemuan yang dilakukan secara rutin, yaitu satu bulan dua kali. Ada pula pertemuan yang bersifat insidental atau pertemuan yang akan dilaksanakan apabila ada keadaan mendesak dan sangat penting, maka akan langsung diadakan pertemuan dan di dalam pertemuan-pertemuan tersebut akan selalu dikoordinasikan dengan pimpinan. Berdasarkan penjelasan pada poin ke-2 (dua), hal tersebut masuk dalam proses kelembagaan *normative*.

## IMPLIKASI

### Implikasi Teoritis

Penelitian mengenai budaya organisasi pernah dilakukan oleh empat penelitian terdahulu, serta hasil dari penelitian yang telah dilakukan berimplikasi secara teoritis terhadap hal tersebut. Kemudian, penelitian ini memperluas atau mengembangkan dari keempat penelitian terdahulu. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Senggol, Abdul Kadir, dan Muh. Nur Yamin<sup>34</sup> memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan, yaitu penelitian ini lebih berfokus untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam pelayanan publik pada Badan Penyelenggara Pelayanan Perizinan Kota Kendari. Selain itu, budaya organisasi yang dibahas bukan mengenai institusionalisasi budaya organisasi, melainkan hanya pada budaya organisasi dalam pelayanan publik. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Maria

<sup>34</sup> Senggol, Abdul Kadir, dan Muh. Nur Yamin. 2016. *Budaya Organisasi dalam Pelayanan Publik (Studi Pada Badan Penyelenggara Pelayanan Perizinan Kota Kendari. e-Journal-Publica, PPS AP-UHO, ISSN: 2502-5589* Vol. I No. 1, Januari 2016, hlm. 32.

Khirstiani dan Ignatius Adiwidjaja<sup>35</sup> dengan judul “Peningkatan Budaya Organisasi Secara Efektif untuk Meningkatkan Pelayanan Publik”. Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan, yaitu pada penelitian ini lebih melihat pada peningkatan budaya organisasi yang secara efektif guna meningkatkan pelayanan publik di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T). Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Zakiyatul Ummah, Achmad Supriyanto, dan Sultoni<sup>36</sup> memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan, yaitu penelitian ini lebih berfokus pada hubungan antara kualitas kompetensi, budaya organisasi, dan motivasi kerja dengan pelayanan prima tenaga administrasi sekolah. Selain itu, dalam penelitian tersebut membahas fokus yang hampir sama yaitu budaya organisasi, namun memiliki lokus yang berbeda yakni di SMA Negeri di Kabupaten Lamongan. Yang terakhir, yaitu penelitian yang dilakukan oleh M. Ahsan Agussalim<sup>37</sup>. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan, penelitian ini lebih berfokus pada implementasi budaya organisasi dalam peningkatan pelayanan administrasi pendidikan. Sementara pada penelitian yang dilakukan lebih melihat pada institusionalisasi budaya organisasi di IRJ (Instalasi Rawat Jalan) RSUD Dr. Soetomo dalam menunjang pelayanan publik.

### Implikasi Praktis

Penelitian ini dapat membantu informasi mengenai institusionalisasi budaya organisasi dalam menunjang pelayanan publik di Instalasi Rawat Jalan (IRJ) RSUD Dr. Soetomo agar menjadi masukan untuk pelaksanaan yang lebih baik. Kemudian, melalui penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan gambaran dan informasi tentang institusionalisasi budaya organisasi di RSUD Dr. Soetomo dalam proses pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan gambaran dan informasi mengenai institusionalisasi budaya organisasi di IRJ (Instalasi Rawat Jalan) RSUD Dr. Soetomo dalam menunjang pelayanan publik. Sehingga menjadi bahan pertimbangan, masukan, dan saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai budaya organisasi yang ada di RSUD Dr. Soetomo.

<sup>35</sup> Khirstiani, Maria dan Ignatius Adiwidjaja. 2016. *Peningkatan Budaya Organisasi Secara Efektif untuk Meningkatkan Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Vol. 5 No. 2 (2016), hlm. 52-54.

<sup>36</sup> Ummah, Zakiyatul, Achmad Supriyanto, dan Sultoni. 2018. *Hubungan Kualitas Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dengan Pelayanan Prima Tenaga Administrasi Sekolah*. Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan Volume 1 Nomor 1 Maret 2018, hlm. 7-15.

<sup>37</sup> Agussalim, M. Ahsan. 2017. *Implementasi Budaya Organisasi dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan di MAN 1 Makassar*. Skripsi Universitas Islam Negeri (UIN) Allauddin Makassar, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Allauddin Makassar, hlm. X.

### SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat peneliti berikan terkait dengan institusionalisasi budaya organisasi dalam menunjang pelayanan publik di IRJ (Instalasi Rawat Jalan) RSUD Dr. Soetomo ialah:

1. Bagi pihak IRJ (Instalasi Rawat Jalan) RSUD Dr. Soetomo diharapkan dapat memberikan pelatihan-pelatihan, diklat, dan sosialisasi mengenai budaya organisasi, serta saling mengingatkan satu sama lain dengan lebih sering, agar kemampuan dan keterampilan para pegawai semakin meningkat dalam melakukan atau memberikan pelayanan publik.
2. Bagi Masyarakat/Pasien IRJ (Instalasi Rawat Jalan) RSUD Dr. Soetomo diharapkan agar tidak datang untuk mengantre pada dini hari atau semua pasien mengantre di waktu pagi. Agar tidak ada antrean yang terjadi di dini hari dan berkurangnya penumpukan antrean pasien di waktu pagi. Karena di waktu-waktu siang, sekitar jam 10 atau jam 11-an antrean sudah terlihat longgar.
3. Bagi pihak BPJS diharapkan agar mampu menambah atau membuka loket-loket baru disetiap lantai. Agar tidak terjadi penumpukan atau menambah antrean yang panjang pada lantai satu IRJ (Instalasi Rawat Jalan) RSUD Dr. Soetomo.

### DAFTAR PUSTAKA

#### Buku

- Anonim. 2015. *Profil Statistik Kesehatan 2015*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- \_\_\_\_\_. 2017. *Profil dan Panduan Informasi RS Pendidikan RSUD Dr. Soetomo*. Surabaya: RSUD Dr. Soetomo.
- Bogdan, Robert & Steven J. Taylor. 1992. *Pengantar Metode Penelitian Kualitatif: Suatu Pendekatan Fenomenologis Terhadap Ilmu-ilmu Sosial*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Creswell, John W. 2014. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed (Edisi Ketiga)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Dwiyanto, Agus, Partini, Ratminto, Bambang Wicaksono, Wini Tamtiari, Bevaola Kusumasari, dan Mohammad Nuh. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Ernawan, Erni R.. 2011. *Organizational Culture: Budaya Organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*. Bandung: cv. Alfabeta.
- Indrawijaya, Adam Ibrahim. 2010. *Teori Perilaku, dan Budaya Organisas*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Masdar, Sjahrazad, Sulaikah Asmorowati, dan Jusuf Irianto. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis (A Methods Sourcebook): Edition 3*. United States of America: Sage Publications.

- Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Prastowo, Andi. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour): Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Silalahi, Ulber. 2010. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Tika, Moh. Prabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jurnal, Skripsi, Tesis, dan Disertasi**
- Adam, Rono A. 2013. *Pengembangan Budaya Organisasi Keperawatan Untuk Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Perawat dalam Penerapan Metode Asuhan Keperawatan Profesional Di Rumah Sakit*. Disertasi Universitas Airlangga. Program Doktor Program studi Ilmu Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
- Agussalim, M. Ahsan. 2017. *Implementasi Budaya Organisasi dalam Peningkatan Pelayanan Administrasi Pendidikan di MAN 1 Makassar*. Skripsi Universitas Islam Negeri (UIN) Allauddin Makassar. Makassar: Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Allauddin Makassar.
- Frinaldi, Aldri. 2014. *Pengaruh Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil terhadap Pelayanan Publik Di Dinas Catatan Sipil dan Kependudukan Kota Payakumbuh*. Humanus Vo. XIII No. 2, Tahun 2014: 180-192.
- Kholipah, Siti, Eko Susilo dan Heni Purwaningsih. 2013. *Hubungan Penerapan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Pasien Di RSUD Ambarawa*. Jurnal Manajemen Keperawatan Vol. 1 No. 1, Mei 2013: 7-14.
- Khirstiani, Maria dan Ignatius Adiwidjaja. 2016. *Peningkatan Budaya Organisasi Secara Efektif untuk Meningkatkan Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Vol. 5 No. 2 (2016): 52-54.
- Kondra, Alex Z. and Deborah C. Hurst. 2009. *Institutional processes of organizational culture*. *Culture and Organization* Vol. 15 No. 1, March 2009: 39-58.
- Maryadi. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Di Rumah Sakit Ibu dan Anak Pemerintah Aceh*. Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Universitas Terbuka. Jakarta: Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
- Maryani, Tyarlin. 2017. *Institusionalisasi Internal Audit Capability Model pada Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (Studi Kasus Di Kementerian Luar Negeri)*. EKOBIS – Ekonomi Bisnis Vol. 22 No. 2, Oktober 2017: 87-102.
- Miftahussaadah. 2010. *Pengaruh Intensitas Budaya Organisasi dengan Nilai Syifa Terhadap Kinerja Unit Kerja Di Rumah Sakit Islam Surabaya Jemursari*. Skripsi Universitas Airlangga. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Airlangga.
- Mustikasari, Aulia Hany. 2013. *Pengaruh Keterampilan Manajerial dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Medis Rumah Sakit Medika Mulia Tuban dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening*. Tesis Universitas Airlangga. Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga.
- Senggol, Abdul Kadir, dan Muh. Nur Yamin. 2016. *Budaya Organisasi dalam Pelayanan Publik (Studi Pada Badan Penyelenggara Pelayanan Perizinan Kota Kendari)*. *e-Journal-Publica, PPS AP-UHO, ISSN: 2502-5589* Vol. I No. 1, Januari 2016: 32-40.
- Ummah, Zakiatul, Achmad Supriyanto, dan Sultoni. 2018. *Hubungan Kualitas Kompetensi, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja dengan Pelayanan Prima Tenaga Administrasi Sekolah*. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan* Volume 1 Nomor 1 Maret 2018: 7-15.
- Yuridi dan Misnawati. 2017. *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan terpadu Satu Pintu)*. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik* Vol. 7 No. 2, Juli-Desember 2017: 99-108.
- Media Online**
- Anonim. *Jatim Anggarkan Rp 1,7 Triliun Untuk Ubah RSUD Dr. Soetomo Jadi Rumah Sakit Internasional* (online), diambil dari <http://surabaya.tribunnews.com/2016/04/25/jatim-anggarkan-rp-17-triliun-untuk-ubah-rsud-dr-soetomo-jadi-rumah-sakit-internasional>, diakses tanggal 18 Mei 2017.

- \_\_\_\_\_. *Memaknai Pentingnya Budaya dalam Organisasi* (online), diambil dari <https://ekbis.sindonews.com/read/1152095/77/memaknai-pentingnya-budaya-dalam-organisasi-1478068860>, diakses tanggal 18 Mei 2017.
- \_\_\_\_\_. *Pendapatan RSUD dr Soetomo Naik Rp 100 M* (online), diambil dari <https://www.pressreader.com/indonesia/jawa-pos/20141227/282256663853884>, diakses tanggal 18 Mei 2017.
- Pramita, Ecka. *Dokter Indonesia Bersatu: Pelayanan Kesehatan di Indonesia Masih Buruk* (online), diambil dari <https://majalahkartini.co.id/berita/peristiwa/dokter-indonesia-bersatu-pelayanan-kesehatan-di-indonesia-masih-buruk/>, diakses tanggal 19 September 2018.
- Prasetyo, Suryo Eko. *Mengikuti Antrean di RSUD dr Soetomo, Tidur Depan Gerbang Demi Nomor Satu* (online), diambil dari <https://www.jawapos.com/read/2017/01/16/102578/mengikuti-antrean-di-rsud-dr-soetomo-tidur-depan-gerbang-demi-nomor-satu>, diakses tanggal 8 Maret 2018.
- Saputri, Erinna. *Budaya Organisasi Pelayanan Publik (Kasus Pelayanan di RSUD dr. Slamet Martodirjo Pamekasan)* (online), diambil dari [http://www.academia.edu/11628928/BUDAYA\\_ORGANISASI\\_PELAYANAN\\_PUBLIK\\_Kasus\\_Pelayanan\\_di\\_RSUD\\_dr\\_Slamet\\_Martodirdjo\\_Pamekasan\\_](http://www.academia.edu/11628928/BUDAYA_ORGANISASI_PELAYANAN_PUBLIK_Kasus_Pelayanan_di_RSUD_dr_Slamet_Martodirdjo_Pamekasan_), diakses tanggal 18 Mei 2017.
- Setiawan, Danu. *Dewan Desak RSUD Jangan Dijadikan Profit Oriented* (online), diambil dari <http://harianbhirawa.co.id/2014/06/dewan-desak-rsud-jangan-dijadikan-profit-oriented/>, diakses tanggal 18 Mei 2017.
- User, Super. *Struktur Organisasi* (online), diambil dari <http://rsudrsoetomo.jatimprov.go.id/id/index.php/2014-11-19-04-37-24/2014-11-19-04-44-56>, diakses tanggal 18 Mei 2017.
- \_\_\_\_\_. *Sejarah RSUD Dr. Soetomo* (online), diambil dari <http://rsudrsoetomo.jatimprov.go.id/id/index.php/2014-11-19-04-39-55>, diakses tanggal 18 Mei 2017.
- \_\_\_\_\_. *Tentang RSUD Dr. Soetomo* (online), diambil dari <http://rsudrsoetomo.jatimprov.go.id/id/index.php/2014-11-19-04-37-24/2014-11-19-04-43-34>, diakses tanggal 18 Mei 2017.
- \_\_\_\_\_. *Visi dan Misi* (online), diambil dari <http://rsudrsoetomo.jatimprov.go.id/2017/index.php/appointment/visi-dan-misi-rsud-dr-soetomo>, diakses tanggal 12 Januari 2018.

#### **Peraturan Perundang-Undangan**

Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor: 129/Menkes/SK/II/2008 tentang Standar pelayanan Minimal Rumah Sakit.