

# BUDAYA KERJA RUMAH SAKIT ISLAM 'AISYIYAH MALANG UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN KESEHATAN MASYARAKAT

Nurul Asfiah<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas Muhammadiyah Malang  
Alamat Korespondensi : Jl. Mertojoyo 84 Rt.04/2 Ketawangede Lowokwaru Malang  
Tlp. 0341-574549, Hp. 08568529007, E-mail. asfi@umm.ac.id

## ABSTRAK

This research is based on by result of finding of is same previous research in place by Asfiah (2007, and 2008). Target of which wish to be reached from this research is to design development of work culture at Islamic Hospital Aisyiyah of Malang., passing to identify individual characteristic, work characteristic and of praktik / policy of organisasional, and also climate and organisasional commitment.

This research type is survey, and then determination of population and sampel conducted with technique of purposive sampling. Respondents of this research are all of worker at Islamic Hospytal 'Aisyiyah of Malang, that are medical and paramedic workforce, and also administrative workforce. First phase use descriptive statistical by qualitative analysis, with mean technique, and continued by using technique of cluster to determine dominant values in this RSIA. Method of data collecting at first phase is : questionnaire, interview, and documentation. Pursuant to from result of which is obtained, hence will be got to identify work cultural, decided of dominant values, that is *Creative and inovative, competitive, Responsibility and loyal, Personality, warmness and focus, and also Different and synergy.*

Key word : Work cultural

## PENDAHULUAN

Pembangunan kesehatan merupakan bagian integral dari pembangunan nasional, yang merupakan indikator kesejahteraan masyarakat yaitu diukur melalui *Human Development Index* (HDI) atau *Index Pembangunan Manusia*. Kesejahteraan masyarakat dipengaruhi oleh kondisi derajat kesehatan, pendidikan dan kondisi ekonominya, sebagaimana yang tercantum dalam Surat Keputusan (SK) Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 267/MENKES/SK/III/2008. Upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat merupakan investasi jangka panjang, yang berdampak pada kualitas kehidupan SDM. Rumah Sakit swasta merupakan salah satu pengemban pembangunan masyarakat, yang mana seluruh kegiatan operasional maupun penggajian adalah menjadi tanggungjawab dan kewajiban bagi rumah sakit yang bersangkutan. Oleh karena itu salah satu fungsi dari rumah sakit swasta tersebut adalah

*social profit*, yang menyelenggarakan kegiatan dengan mendatangkan keuntungan bagi manajemen.

Sebagai organisasi yang menjual layanan, maka pihak rumah sakit ini dihadapkan langsung kepada masyarakat pengguna jasanya. Jenis layanan medis yang disediakan oleh Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah ini tergolong lengkap, baik secara fisik maupun yang non fisik, seperti tenaga medis dan para medis yang dimilikinya atau juga tenaga administrasi. Produk layanan ini sangat membutuhkan kepercayaan dari masyarakat luas sebagai konsumennya. Rumah sakit adalah suatu organisasi yang unik dan kompleks karena merupakan insitusi padat karya, mempunyai sifat-sifat dan ciri-ciri serta fungsi-fungsi yang khusus dalam proses menghasilkan jasa dan mempunyai berbagai kelompok profesi dalam pelayanannya. Standar yang dibutuhkan untuk layanan medis ini, seperti ahli medis dan para medis yang dimilikinya juga seharusnya memadai, sehingga mampu

memberikan layanan medis yang optimal. Namun demikian pelayanan medis ini tidak hanya cukup dengan kepercayaan saja, akan tetapi harus dengan memberikan layanan medis yang terbaik serta dengan ditunjang oleh fasilitas yang memadai. Keberadaan dokter maupun perawat bersinggungan langsung dengan pasien. Tenaga medis ataupun perawat akan membawa citra bagi rumah sakit tersebut, sebagaimana yang diungkapkan oleh Mondy dan Noe (1996). Para tenaga medis maupun para medis dituntut untuk mengembangkan ketrampilan dan pengetahuannya dalam usaha untuk memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap pasien.

Setiap rumah sakit sebagaimana organisasi pada umumnya, dihadapkan pada dua hal, yaitu dinamika internal (sebagai bentuk dari adanya perkembangan peran), dan tuntutan eksternal yang sangat cepat berkembang. Rumah Sakit haruslah mampu berupaya menyesuaikan diri untuk merespon dinamika eksternal dan melakukan integrasi potensi-potensi internal dalam penyelenggaraan tugas yang semakin kompleks (Muluk, 2006), agar pencapaian tujuan dengan efektif. Efektivitas organisasi ditentukan oleh komitmen orang-orang yang ada dalam organisasi, dengan didukung oleh tata nilai yang dipahami anggota dan dikembangkan oleh organisasi, (Schein, 30). Porter menyatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengidentifikasi dan keterlibatan seorang individu terhadap organisasi tertentu (Meyer, 1989). Mowday, Porter dan Steers (dalam Meyer, 1993) juga menjelaskan, bahwa komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi. Berdasarkan pada pengamatan pendahuluan, menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Rumah Sakit ini relatif telah lama, mencapai masa kerja 5 – 10 tahun bahkan lebih, dan dapat dianggap sebagai sebuah komitmen terhadap organisasinya.

Komitmen organisasional maupun iklim organisasi yang telah melembaga inilah yang dimaknakan sebagai budaya kerja, yaitu merupakan pola yang terintegrasi dari perilaku manusia yang mencakup pikiran, ucapan, tindakan, artifak-artifak dan bergantung pada kapasitas manusia, untuk belajar dan mentransmisikan budaya tersebut terhadap keberhasilan generasi yang ada,

Falikhaturun (2007). Membangun komitmen karyawan bukanlah hal yang mudah, setiap tahapan perkembangan organisasi membutuhkan pendekatan yang tersendiri pula. Komitmen karyawan ini dibangun dari system nilai yang dominan dan kepercayaan terhadap sebuah organisasi. Hal ini menjadikan sebuah alasan yang kuat bahwa membangun budaya kerja sangatlah penting. Kepentingan atas budaya kerja pada rumah sakit yang berbasis islam ini akan menunjukkan kepribadian sebuah organisasi secara menyeluruh, dan yang sekaligus juga akan menentukan keefektifan sebuah organisasi.

Budaya kerja yang menancap kuat dalam diri karyawan, akan memberikan dampak terhadap meningkatnya efektivitas sebuah organisasi, yaitu meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan budaya organisasi yang dimaksud akan berdampak pada sinergitas organisasi, karena adanya komitmen yang kuat pula terhadap organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah, akan berdampak pada tingkat komitmen karyawan yang rendah. Pada gilirannya akan menjadikan menurunnya kinerja karyawan yang rendah pula, serta akan diikuti oleh menurunnya tingkat efektivitas organisasi. Komitmen ini seringkali ditancapkan dengankuat oleh orang-orang kuat organisasi, seperti *the founding fathers*. Budaya organisasi tidaklah hanya "sekedar" menjadi aturan main atau tata tertib yang berlaku dalam sebuah organisasi. Akan tetapi budaya kerja lebih bermakna, dan dirasakan secara mendalam oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini dikarenakan budaya kerja dikembangkan dan dibangun berdasarkan nilai-nilai dasar.

Penelitian ini menghasilkan rancangan budaya kerja bagi Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah Malang, sebagai tata nilai yang mendasar dan disepakati bersama melalui komitmen karyawan dan iklim organisasional, dan terdistalisasi dalam organisasi.

## METODELOGI PENELITIAN

### Kerangka Konseptual

Tingkat pelayanan Rumah Sakit juga telah diteliti (Thesis, *unpublished*) di Rumah Sakit Muhammadiyah Jawa Timur, oleh M. Achsin

(1999), dengan menggunakan variable-variabel untuk analisis seperti *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance*, serta *empathy*. Penelitian ini menggunakan alat *analisis faktor*, dan didapatkan, bahwa ada 4 faktor yang mempengaruhi kepuasan pasien di Rumah Sakit Muhammadiyah Jawa Timur, masing-masing adalah Kinerja (*Performance*), Perhatian (*Empathy*), Daya tanggap (*Responsiveness*) serta Jaminan (*Assurance*). Sedangkan variable yang berpengaruh adalah sikap petugas, dukungan pihak rumah sakit, komunikatif dan persuasive.

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuni Hisbayah (2007) yang dilakukan di RSD Kabupaten Malang (Thesis, *unpublished*), menjelaskan, bahwa *perceived waiting time* bagi pemakai jasa pelayanan rumah sakit, tidaklah terlalu berarti bagi kosumen, akan tetapi kosumen lebih mementingkan tentang pelayanan jasa kesehatan itu sendiri, dengan catatan selama masa penungguan kosumen diberi informasi dan pengertian yang memadai.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh *Asfiah (2006)* di Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah menjelaskan, bahwa penting untuk memperhatikan karakteristik individual, karakteristik pekerjaan, serta praktik atau kebijakan organisasional, karena berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan menjadikannya memiliki komitmen terhadap organisasi dan akan membentuk iklim organisasi yang mendukung. Namun demikian kebijakan yang diambil masih belum berpihak pada karyawan dan dominasi pimpinan dirasakan terlalu kuat, khususnya bagi tenaga paramedis dan administratif, yang tentu saja tidak mendukung efektivitas organisasi. Penelitian ini ditindaklanjuti pada penelitian berikutnya (*Asfiah, 2007*), dan hasilnya menggambarkan bahwa pada dasarnya perlu adanya kepedulian organisasi atau Rumah Sakit untuk menguatkan dan mendukung komitmen organisasional dan iklim organisasional. Hal ini karena komitmen organisasi dan iklim organisasi ini menunjukkan belum mengarah pada efektivitas organisasi, dan diperlukan kebersamaan yang kokoh untuk menjadikan Rumah Sakit mampu bersaing dalam memberikan layanan kesehatan bagi masyarakat luas. Individu yang mempunyai

komitmen tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari : (1) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut; (2) Kesediaan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut; dan (3) Kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Thoriq, dkk., 2002).

Berdasarkan pada penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian tentang budaya organisasi sangat penting, untuk menjaga kontinuitasnya, dan budaya menjadi faktor penentu keberhasilan dalam sebuah organisasi dan akan berkemampuan untuk berdaya saing. Kemampuan berdaya saing ini sangat ditentukan faktor internal, melalui etos kerja yang dikembangkan pada organisasi (Tasmara, 2002).

### Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu data primer, yang yang diambil secara langsung dari obyeknya, dan data ini dikumpulkan melalui penyebaran angket/kuisisioner ataupun wawancara langsung dengan pihak-pihak terkait. Selain dari data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder, yaitu data yang telah diolah pihak lain, dan yang dikumpulkan melalui teknik dokumentasi maupun dengan melakukan observasi secara langsung dengan membuat catatan-catatan yang perlu, (Kuncoro, 2003).

### Variabel

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, adapun variabel yang digunakan adalah sebagaimana berikut :

Variabel pertama (X1) adalah karakteristik individual; adalah menjelaskan adanya perbedaan individu dengan individu lain dalam pekerjaannya, yang meliputi aspek kebutuhan, nilai-nilai, sikap, minat, dan kemampuan yang dibawa seseorang ke tempat kerja berdampak pula terhadap motive seseorang, yaitu motive akan uang, keselamatan, keharmonisan dan lain sebagainya. Dalam hal ini Kinicki (2005 :162) menjelaskan bahwa hal yang membedakan tersebut disebut dengan dimensi individu, yang melekat pada individu tersebut dan

membedakan antara satu dengan lainnya. Hal ini perlu dipahami oleh manajer agar dapat mengakomodir keragaman karyawan dan perbedaan karyawannya. Dimensi-dimensi yang dimaksud adalah : (1) konsep diri, (2) ciri kepribadian, (3) sikap, (4) kemampuan, serta (5) emosi. Model yang menunjukkan hubungan antara konsep diri (*self concept* yaitu tentang bagaimana memandang diri sendiri), kepribadian (yaitu bagaimana menampilkan diri dihadapan orang lain), dan bentuk-bentuk kunci dari ekspresi diri, merupakan sebuah 'paket' yang terintegrasi.

Variabel ke dua adalah karakteristik pekerjaan (X2), yang mana karakteristik pekerjaan ini didefinisikan sebagai setiap pekerjaan yang menuntut setiap individu dengan kemampuan yang berbeda-beda. Kemampuan individu yang berbeda-beda ini akan berdampak pada kinerja karyawan yang berbeda, dan sementara itu kinerja individu ini dapat ditingkatkan bila ada kesesuaian antara pekerjaan itu sendiri dengan kemampuan individu (Robbins, 2003). Adapun karakteristik pekerjaan dapat diukur dengan lima dimensi yaitu : (1) Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), (2) adalah Identitas tugas (*task identity*), (3) Pentingnya tugas (*task significancy*), (4) otonomi (*autonomy*), dan (5) umpan balik (*feed back*).

Variabel ke tiga adalah praktik organisasional (X3), yang dijelaskan sebagai berbagai praktik dan kebijakan yang berlaku dan dilaksanakan oleh Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah Malang. Praktik-praktik tersebut meliputi : Praktik seleksi, Analisis pekerjaan, Pelatihan dan pengembangan karyawan, Pengembangan karir, Evaluasi kinerja, serta System imbalan yang dilaksanakan oleh organisasi, sebagaimana yang disampaikan oleh Hellriegel (1996).

Variabel yang ke empat adalah komitmen terhadap organisasi (X4); didefinisikan sebagai komitmen sebagai *affective attachment* terhadap organisasi, komitmen sebagai *persive cost* yang berhubungan dengan meninggalkan organisasi, dan komitmen sebagai suatu keyakinan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Porter dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi dimaknakan sebagai pengidentifikasian dan keterlibatan seorang individu terhadap organisasi tertentu (Meyer,1989). Mowday, Porter

dan Steers (dalam Meyer, 1993), mendefinisikan komitmen organisasi sejalan dengan pendapat Porter, yaitu sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi. Individu yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari : (1) Keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut ; (2) Kesediaan berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut; dan (3) Kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Variabel yang ke lima adalah iklim organisasi (X5), sebagai sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya, yang akan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Ada banyak ciri yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lain dan memberi kepadanya suatu tabiat khusus. Salah satunya adalah tujuan-tujuannya. Kenyataan bahwa organisasi-organisasi pemerintah, organisasi-organisasi amal, organisasi-organisasi pendidikan dan organisasi-organisasi yang mencari keuntungan mempunyai tujuan-tujuan yang berlainan mengakibatkan iklim-iklim yang berlainan dalam organisasi tersebut (Moekijat, 1988). Sedangkan menurut Mc.Gregor (1988:97), iklim merupakan hal yang lebih berarti daripada tipe kepemimpinan ataupun "gaya" seorang atasan. Seorang bos bisa saja otokratis maupun demokratis, hangat ataupun menjauhkan diri dan introvert, mudah atau keras, tetapi semua ciri-ciri ini tidaklah sepenting sikap yang lebih mendalam, yang terhadapnya bawahannya akan memberikan respon. Iklim adalah suasana di dalam organisasi, yaitu perasaan dan dorongan hati orang-orang didalamnya. Inilah anggapan mereka tentang apa yang patut dikerjakan, karena perasaan dan sikap para pegawai akan dengan jelas berpengaruh terhadap cara mereka melakukan pekerjaan, mereka merupakan bagian penganalisisan organisasi yang penting (Cushway & Lodge, 1995). Iklim organisasi adalah lingkungan manusia di dalam mana para pegawai organisasi melakukan pekerjaan mereka yang dipengaruhi oleh hampir semua hal yang terjadi dalam suatu organisasi. Iklim adalah konsep

sistem yang dinamis yang mencerminkan keseluruhan gaya hidup suatu organisasi (Davis & Newstrom, 1989).

### Populasi dan Sampel

Yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah tersebut. Populasi yang dimaksud adalah tenaga kerja, baik yang medis maupun paramedis, serta tenaga administrative. Sampel ditentukan berdasarkan *Non Probability sampling*, karena sampel yang dimaksud tidak digunakan untuk menggeneralisir hasil penelitian dan teknik pengambilan sample adalah *purposive sampling* atau *judgmental sampel*, sebagaimana yang diungkapkan Malhotra (1993).

Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah karyawan tetap, baik itu tenaga medic, tenaga para medic maupun tenaga administrative yang dimiliki oleh Rumah Sakit 'Aisyiyah Malang. Berdasarkan pada data yang ada, jumlah tenaga kerja tetap secara keseluruhan adalah berjumlah 176 orang. Adapun yang menjadi sampel pada penelitian ini adalah sebesar 66 orang, yang terdiri dari seluruh bagian dari Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah Malang, didalamnya sudah termasuk tenaga medic, tenaga para medic, serta tenaga administrative. Selain criteria tersebut, maka setiap pimpinan, seluruh level organisasi, juga diambil sebagai sampel, sebagaimana yang dimaksudkan dalam *purposive sampling* atau *judgmental sampel*.

### Metode Analisis Data

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yang mana data yang digunakan adalah data primer, dengan menggunakan kuisioner. Alat uji untuk instrument penelitian, yang dipergunakan adalah *correlation Pearson's*, untuk menguji validitas instrument. Sedangkan untuk uji keandalan atau reliabilitas, menggunakan *alpha cronbach* (Sekaran, 2006). Adapun perhitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS. Pada penelitian tahap I ini, akan dicari dan selanjutnya dirumuskan nilai-nilai dasar yang berlaku di Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah Malang.

Penelitian ini adalah penelitian *multiyears*, yang dilakukan dalam dua tahap dan dalam dua tahun. Pada tahapan pertama (tahap I), diharapkan akan mendapatkan nilai-nilai kerja standard yang ada dan telah mengkristal sebagai perilaku. Oleh karena itu pada penelitian tahap I ini dilakukan analisis deskriptif qualitative, dengan menggunakan rata-rata hitung (Kuncoro, 2003), sebagaimana rumus di bawah. Rata-rata hitung ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel-variabel yang diangkat dalam penelitian ini. Rumus yang digunakan untuk rata-rata hitung adalah:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

Untuk merumuskan tata nilai yang lebih relevan dan dapat dijadikan sebagai landasan perilaku oleh seluruh anggota organisasi, maka seluruh atribut/dimensi yang telah terkumpul akan dikelompok-kelompokkan, berdasarkan pada data yang telah terkumpul. Selanjutnya dibuat standarisasi baru sehingga yang muncul adalah pengelompokan tata nilai baru, sebagai rancangan budaya kerja baru. Pengelompokan tata nilai ini dengan menggunakan *analisis cluster*, sebagaimana yang disampaikan oleh Kasali (2005), dengan menggunakan sebagaimana berikut:

$$d_{ij}^2 = \sum (x_{im} - x_{jm})^2$$

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis tahap pertama yang dilakukan adalah uji terhadap seluruh instrument yang digunakan pada penelitian ini. Adapun hasil analisis dengan menggunakan *Correlation Pearson's*, adalah sebagaimana tabel di bawah ini :

Tabel 1  
Hasil Uji Instrumen

KETERANGAN	Pearson Correlation	Signifikansi	Keterangan
X1 Konsep diri	.336	.040	Signifikan
X2 Ciri kepribadian	.286	-.172	Signifikan
X3 Sikap	.167	-.118	Signifikan
X4 Kemampuan	.344	-.137	Signifikan
X5 Motiv	.274	.016	Signifikan
X6 Keanekaragaman ketrampilan	.901	-.122	Signifikan
X7 Identitas tugas	.330	-.108	Signifikan
X8 Pentingnya tugas	.389	.025	Signifikan
X9 Otonomi	.841	-.163	Signifikan
X10 Umpan balik	.192	-.107	Signifikan
X11 Praktik seleksi	.394	.126	Signifikan
X12 Analisa pekerjaan	.312	-.153	Signifikan
X13 Pelatihan & pengembangan karyawan	.221	.042	Signifikan
X14 Pengembangan karir	.303	-.360	Tidak Signifikan
X15 Evaluasi kinerja	.003	-.080	Tidak Signifikan
X16 System imbalan	.526	-.220	Signifikan
X17 Kesiediaan untuk tetap tinggal	.176	-.103	Signifikan
X18 Kesiediaan berusaha sebaik mungkin	.412	.221	Signifikan
X19 Menerima nilai-nilai & tujuan organisasi	.174	-.150	Signifikan
X20 Konformitas	.228	-.120	Signifikan
X21 Tanggung jawab	.338	.023	Signifikan
X22 Penghargaan	.852	-.137	Signifikan
X23 Kejelasan organisasi	.274	-.119	Signifikan
X24 Standard	.342	-.113	Signifikan
X25 Dukungan kepemimpinan	.366	.047	Signifikan

Berdasarkan pada hasil uji signifikansi terhadap instrument tersebut didapatkan, bahwa hampir seluruh instrument signifikan, artinya hasil perhitungan dengan menggunakan *correlation pearson's* tersebut lebih besar dibandingkan dengan nilai signifikansi (hasil hitung *pearson's correlation > nilai signifikansi*), dan oleh karenanya instrument yang telah ditetapkan ini dapat dipergunakan sebagai indikator atas variabel yang telah ditentukan. Namun demikian ada dua instrument yang tidak signifikan, dan oleh karenanya harus dieliminir dan tidak dilanjutkan penggunaannya. Adapun dua instrument tersebut adalah pengembangan karir dan evaluasi kinerja, dengan

signifikansi .303 < -.360 untuk pengembangan karir dan .003 < -.080 untuk evaluasi kinerja.

Setelah dilakukan analisis untuk uji instrument, maka selanjutnya akan dilengkapi dengan uji reliabilitas, untuk menguji keandalan variabel yang digunakan pada penelitian ini, dengan menggunakan *alpha cronbach*. Adapun berdasarkan hasil yang didapatkan dari perhitungan tersebut akan ditunjukkan sebagaimana tabel di bawah ini :

**Tabel 2 Reliability**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. X1	17.5909	1.0225	66.0
2. X2	17.4091	1.2150	66.0
3. X3	21.1061	1.0973	66.0
4. X4	10.5606	.7260	66.0
5. X5	21.0303	1.3920	66.0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = .6189 Standardized item alpha = .4887  
 Sumber : hasil Analisis

Berdasarkan pada hasil analisis di atas, dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel yang digunakan sebagai operasionalisasi pada penelitian ini yang terdiri dari: Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, praktik organisasional, dan komitmen organisasi serta iklim organisasional dapat menjelaskan sebagai nilai-nilai yang dianut dalam Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah tersebut. Hal ini secara metodologis dinyatakan *reliable* dengan nilai alpha cronbach sebesar  $0,6189 > 0,4887$ , ataupun dengan menggunakan standard alpha cronbach  $0,6 < 0,6189$ . Dengan demikian variabel-variabel

tersebut layak untuk dipergunakan pada penelitian tersebut.

**Deskripsi Variabel**

Untuk analisis data pada penelitian ini digunakan analisis deskriptif qualitative, dengan menggunakan teknik *rata-rata hitung (Mean)*. Analisis ini digunakan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan hasil operasionalisasi atas variabel-variabel dalam penelitian ini. Berdasarkan dari hasil pengumpulan data dengan menggunakan questioner, maka dapat dijelaskan hasilnya sebagaimana tabel di bawah ini :

**Tabel 3. Deskripsi variabel**

NO.	KETERANGAN	MEAN
<b>Karakteristik Individu</b>		
1.	Konsep diri	3.5000
2.	Ciri kepribadian	3.4697
3.	Sikap	3.5000
4.	Kemampuan	3.5455
5.	Motiv	3.5758

<b>Karakteristik Pekerjaan</b>		
6.	Keanekaragaman ketrampilan	3.3636
7.	Idnetitas tugas	3.4242
8.	Pentingnya tugas	3.4545
9.	Otonomi	3.5455
10.	Umpan balik	3.6212
<b>Praktik Organisasional</b>		
11.	Praktik seleksi	3.4848
12.	Analisa pekerjaan	3.5000
13.	Pelatihan & pengembangan karyawan	3.4697
14.	Pengembangan karir	3.5758
15.	Evaluasi kinerja	3.6364
16.	System imbalan	3.4394
<b>Komitmen Organisasional</b>		
17.	Kesediaan untuk tetap tinggal	3.4545
18.	Kesediaan berusaha sebaik mungkin	3.5606
19.	Menerima nilai-nilai & tujuan organisasi	3.5455
<b>Iklim Organisasional</b>		
20.	Konformitas	3.4394
21.	Tanggung jawab	3.4848
22.	Penghargaan	3.4697
23.	Kejelasan organisasi	3.5455
24.	Standard	3.5303
25.	Dukungan kepemimpinan	3.5606

Sumber : hasil Analisis

Berdasarkan pada hasil analisis sebagaimana tabulasi di atas dapat dijelaskan, bahwa pada variabel karakteristik individu didapatkan skor terendah adalah 3 dan skor tertinggi adalah 5, sedangkan nilai rata-rata untuk seluruh indikator berada diantara skor 3 dan skor 4. Yang artinya bahwa individu yang berada di Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah ini sebagaimana yang dijelaskan pada variabel karakteristik individu belum sepenuhnya

menyepakati ketentuan yang ada berkaitan dengan karakter yang ingin dibentuk oleh organisasi.

Demikian juga pada variabel karakteristik pekerjaan, yang mana didapatkan, bahwa seluruh indikator pembentuk variabel tersebut berada pada skor terendah 2 dan skor tertinggi adalah 5, sedangkan nilai skor rata-rata dari masing-masing indikator tersebut berada antara skor 3 dan skor 4. Yang artinya bahwa para pekerja yang ada

berdasarkan pada karakteristik pekerjaan yang ada di Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah tersebut belum sepenuhnya menyetujui/menyepakati.

Sedangkan variabel praktik organisasional, yang mana hasil dari skor didapatkan, bahwa seluruh indikator pembentuk variabel tersebut terletak pada skor terendah 2 dan skor tertinggi adalah 5, sedangkan skor rata-rata yang didapatkan dari masing-masing indikator tersebut berada antara skor 3 dan skor 4. Yang artinya bahwa praktik organisasional yang ada di Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah menyetujui/menyepakati berbagai kebijakan/praktik organisasional yang ada di tempat tersebut.

Adapun variabel komitmen organisasional, yang dibentuk dari indikator-indikator kesediaan untuk tetap tinggal, selalu berusaha sebaik mungkin, dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, dapat dijelaskan bahwa dari hasil pengumpulan data dari responden menunjukkan skor terendah adalah 3 dan skor tertinggi adalah 4. Adapun nilai skor rata-rata secara keseluruhan berada pada antara skor 3 dan skor 4, yang artinya bahwa para pekerja yang ada di Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah tersebut belum sepenuhnya menyetujui/menyepakati nilai-nilai yang berlaku di organisasi tersebut.

Yang terakhir adalah variabel iklim organisasional yang dibentuk di Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah, yang menjelaskan bahwa hasil pengumpulan data dari responden menunjukkan skor terendah adalah 2 dan skor tertinggi yang didapatkan adalah 5. Adapun nilai skor rata-rata secara keseluruhan dari data tersebut adalah terletak antara skor 3 dengan skor 4. Yang artinya bahwa para pekerja di tempat tersebut belum menyetujui/menyepakati/menyetujui sepenuhnya terhadap kondisi kerja yang terbentuk sebagaimana iklim yang ada di Rumah Sakit tersebut.

#### Analisis Kelompok

Adapun berdasarkan pada pengelompokan tersebut, maka keanggotaan dapat dikategorikan pada masing-masing kelompok, adalah sebagaimana berikut :

Tabel 4. Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	21.000
	2	6.000
	3	4.000
	4	7.000
	5	28.000
Valid		66.000
Missing		.000

Sumber : hasil Analisis

#### Profil Kelompok

Untuk dapat menggambarkan nilai-nilai yang disepakati antara pekerja dengan pihak Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah, maka skor nilai yang telah dikumpulkan dan dikelompokkan ini selanjutnya digambarkan ke dalam profil kelompok. Profil kelompok ini akan menggambarkan nilai-nilai dominan yang ada, serta akan menjadi perumusan kembali nilai-nilai dominan dan dipegang oleh anggota organisasi. Nilai-nilai dominan ini akan dikembangkan menjadi nilai-nilai budaya kerja, dan menjadi pegangan pola berorganisasi atau berkelompok.

Tabel 5. Profil nilai-nilai dominan organisasi

CLUSTER									
1 (21 orang = 32%)		2 (6 orang = 9%)		3 (4 orang = 6%)		4 (7 orang = 11%)		5 (28 Orang = 42%)	
> X24 Standard	3.76	> X22 Penghargaan	4.00	> X23 Kejelasan organisasi	4.00	> X2 Ciri kepribadian	3.71	> X1 Konsep diri	3.64
> X6 Keaneka ragaman ketrampilan	3.71	> X25 Dukungan kepemimpinan	4.00	> X3 Sikap	4.25	> X7 Identitas tugas	3.71	> X9 Otonomi	3.79
		> X4 Kemampuan	3.83	> X5 Motivasi	4.00	> X11 Praktik seleksi	3.71		
		> X13 Pelatihan & pengembangan karyawan	4.17	> X8 Pentingnya tugas	3.75	> X12 Analisa pekerjaan	3.86		
		> X18 Kesediaan berusaha sebaik mungkin	3.83	> X10 Umpan balik	4.25	> X14 Pengembangan karir	4.00		
				> X15 Evaluasi kinerja	4.50	> X19 Menerima nilai-nilai & tujuan organisasi	3.86		
				> X16 System imbalan	4.00	> X20 Konformitas	3.71		
				> X17 Kesediaan untuk tetap tinggal	3.75				
				> X21 Tanggung jawab	4.00				
<i>Kreatif &amp; inovatif</i>		<i>Kompetitif</i>		<i>Bertanggung jawab &amp; loyal</i>		<i>Berkepribadian, focus &amp; hangat</i>		<i>Berbeda &amp; bersinergi</i>	

Sumber : hasil Analisis

#### KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis cluster, dapat dilakukan perumusan nilai-nilai dominan organisasi (Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah). Hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa nilai-nilai yang dominan tersebut telah menjadi dasar perilaku dari seluruh anggota atau pekerja organisasi. Oleh karena itu, maka nilai-nilai tersebut menjadi komitmen bersama, antara seluruh anggota organisasi dengan manajemen dan seluruh *stakeholder* yang ada pada rumah sakit tersebut, sebagaimana Schein (1991). Adapun nilai-nilai dominan yang harus dikuatkan sehingga menjadi dasar komitmen organisasi adalah sebagaimana berikut :

- Kreatif dan inovatif
- Kompetitif

- Bertanggung jawab dan loyal
- Berkepribadian, focus dan hangat
- Berbeda dan bersinergi

Hasil perumusan nilai-nilai inti ini diharapkan akan menjadi komitmen bersama dan menjadi landasan perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Dengan demikian nilai-nilai inti ini perlu dikuatkan. Penguatan nilai-nilai inti ini dilakukan dengan membuat *jargon* organisasi atau *kredo* organisasi atau *motto* organisasi yang mudah diingat akan tetapi sederhana dan mendasar. Perumusan nilai-nilai inti dalam bentuk *kredo* atau *jargon* organisasi ini akan melibatkan seluruh anggota organisasi.

##### Saran

Hasil perumusan nilai-nilai inti ini diharapkan akan menjadi komitmen bersama dan menjadi landasan perilaku bagi seluruh anggota organisasi.

Dengan demikian nilai-nilai inti ini perlu dikuatkan. Penguatan nilai-nilai inti ini dilakukan dengan membuat *jargon* organisasi atau *kredo* organisasi atau *motto* organisasi yang mudah diingat akan tetapi sederhana dan mendasar.

Perumusan nilai-nilai inti dalam bentuk kredo atau jargon organisasi ini akan melibatkan seluruh anggota organisasi, dan oleh karenanya akan dilakukan pada penelitian tahap II. Untuk penelitian tahap I ini yang dihasilkan adalah rumusan nilai-nilai inti organisasi, dan oleh karena itu perlu ada penguatan nilai inti, yang disepakati oleh pimpinan, dan disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi yang lain. Untuk melakukan sosialisasi nilai-nilai inti organisasi kepada seluruh anggota organisasi maka akan dibuat *draft buku saku nilai inti organisasi*.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pimpinan Universitas Muhammadiyah Malang, Yth. Rektor UMM., Yth. Pembantu Rektor (I, II, dan III) UMM., Direktur DPPM UMM, Wadir II DPPM UMM, yang telah memberikan fasilitas dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada Pimpinan Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah Malang, yang telah memberikan data-data yang kami butuhkan selama penelitian berlangsung.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Achsin, Muhammad, Journal (*unpublished*), Thesis, **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Muhammadiyah di Jawa Timur**, Malang, 1999
- Asfiah, Nurul, **Membangun motivasi dan kontrol sosial melalui budaya organisasi dan komitmen organisasi**, Tulisan Ilmiah di Bulletin Profesi (Laboratorium Manajemen FE UMM), Malang, 2005
- Asfiah, Nurul, **Pengaruh karakteristik individual, karakteristik pekerjaan, dan praktik organisasional terhadap**

**kepuasan kerja karyawan pada Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah di Malang**, Hasil Penelitian (*unpublished*), Malang, 2006

Asfiah, Nurul, **Analisis pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di Rumah Sakit Islam 'Aisyiyah di Malang**, Hasil Penelitian (*unpublished*), Malang, 2007

Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler, **Business Research Method, 9th Edition**, Edisi Indonesia, **Metode Riset Bisnis, Volume i, Edisi 9**, PT. Media Global Edukasi, 2006

Denison, Daniel R., **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, John Wiley & Sons, Canada, 1990

Gunara, Thoriq, dan Utus Hardiono Sudibyo, **Marketing Muhammad, Strategi Andal dan Jitu Praktik Bisnis Nabi Muhammad**, PT. Karya Kita, Bandung, 2002

Hariri, Afwan., Taher Al Habsji, dan M. Al Musadieq; **Pengaruh Perbedaan Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Praktik Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Jurnalis Harian pagi Jawa Pos Surabaya)**; *Jurnal Aplikasi Manajemen*; Volume 2, Nomor 3, Malang, 2004

Hisbayah, Yuni, Journal (*unpublished*), Thesis, **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Daerah Kabupaten Malang di Malang**, 2007

Hofstede, Geert; **Cultures and Organizations; Intercultural Cooperation and Its Imported for Survival**; Harper Collins Publisher, 1991

Kinicki, Angelo, dan Robert Kreitner, **Organizational Behavior 5th edition**, Edisi Indonesia, **Perilaku Organisasi**, Edisi 5, Penerbit Salemba Empat, 2005

Kuncoro, Mudrajad, Ph.D., **METODE RISET UNTUK BISNIS & EKONOMI, Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis**, Penerbit Erlangga, Jakarta, 2003

Robbins, Stephen, **Organizational Behavior edition 9**, Edisi Indonesia **Perilaku Organisasi**, oleh PT. Index, 2003

Schein, H. Edgar, **Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View**, Jossey-Bass., Publishers, San Fransisco, California, 1991

Sekaran, Uma., **Research Methods for Business 4<sup>th</sup> edition**, Jonh Wiley & Sons Inc., New York, 2003 Diterjemahkan **Metodologi Penelitian untuk Bisnis Edisi 4**, oleh Kwan Men Yon, Salemb Empat, Jakarta, 2006

Surat Keputusan (SK), Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 267/MENKES/SK/III/2008, tentang Petunjuk Teknis Pengelolaan Rumah Sakit di Daerah, Internet, Jakarta, 2008

Tasmara, Toto, **Membudayakan ETOS KERJA ISLAMI**, Penerbit Gema Insani, Jakarta, 2002