

# BUDAYA ORGANISASI DAN *QUALITY OF NURSING WORK LIFE* TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KERJA PERAWAT DI RSUD Dr. SOETOMO SURABAYA

*(Cultural Organization and Quality of Nursing Work Life on Nurses Performance and Job Satisfaction in Dr. Soetomo Hospital, Surabaya)*

Rini Winasih\*, Nursalam\*\*, Ninuk Dian K\*\*

\*RS Dr. Soetomo, Jl. Prof. Dr. Moestopo

\*\*Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga Kampus C Jl. Mulyorejo

Email: rini\_winasih@yahoo.co.id

## ABSTRAK

**Pendahuluan:** upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit seharusnya sejalan dengan upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan keperawatan. Kualitas pelayanan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh budaya organisasi dan *quality of nurses work life* (QNWL) terhadap kinerja dan kepuasan kerja perawat di RS Dr. Soetomo Surabaya. **Metode:** Penelitian ini menggunakan desain eksplanatori dengan pendekatan *cross sectional*. Populasi adalah seluruh perawat pegawai negeri sipil di ruang bedah RS. Dr. Soetomo Surabaya. Sampel sebanyak 95 perawat didapatkan dengan cluster sampling. Data dianalisis menggunakan *partial least square*. **Hasil:** Budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor objektif. Faktor individu tidak mempengaruhi QNWL. Faktor yang mempengaruhi QNWL adalah faktor sosial dan lingkungan, faktor operasional, faktor administrasi, dan budaya kerja. QNWL mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja perawat. Kepuasan kerja mempengaruhi kinerja perawat. **Diskusi:** budaya organisasi yang kuat, yang dapat menciptakan QNWL yang baik, dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja perawat, serta keterlibatan kerja dalam QNWL.

**Kata kunci:** budaya organisasi, *quality of nursing work life*, kinerja dan kepuasan kerja, perawat.

## ABSTRACT

**Introduction:** Efforts to improve the quality of hospital services should be along with the efforts to improve the quality of nursing services. Quality of service is influenced by the organizational culture. The main objective of this study was to explain the effect of organizational culture and quality of nurses work life (QNWL) on nurses performance and job satisfaction in Dr. Soetomo Hospital, Surabaya. **Methods:** This study used explanatory survey research design with cross sectional approach. The study population was all Civil Servants nurses working at Surgical Wards, Dr. Soetomo Hospital. The study sample comprised 95 nurses selected with cluster sampling. Data were analyzed using partial least square. **Results:** The results showed that there was influence of objective factors on organizational culture. Individual factors had no influence on QNWL. Social and environmental factors affected QNWL. Operational factors influenced QNWL. Administrative factors affected QNWL. Organizational culture influenced QNWL. QNWL affected nurses performance. QNWL significantly affected nurses job satisfaction. Nurses job satisfaction affected nurses performance. **Discussions:** Strong organizational culture, which can create good quality of work life for nurses, can improve the performance and job satisfaction of nurses in Dr. Soetomo Hospital. Further studies needs to be done to analyze the effect of empowerment and job involvement on the quality of nurses work life.

**Keywords:** cultural organization, *quality of nursing work life*, performance and job satisfaction, nurse

## PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi pelayanan di bidang kesehatan yang memiliki budaya organisasi yang tercermin dalam visi, misi serta tujuan yang ingin dicapai. Kualitas pelayanan sangat ditunjang oleh perilaku atau kinerja pemberi pelayanan, salah satunya adalah perawat. Perawat merupakan tenaga kesehatan terbanyak di rumah sakit dan memegang peranan penting dalam memberikan pelayanan kesehatan. Pelayanan

keperawatan sebagai bagian integral dari pelayanan kesehatan mempunyai kontribusi yang sangat besar dalam menentukan kualitas pelayanan di rumah sakit. Sehingga setiap upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit harus juga disertai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan keperawatan. Mutu kualitas pelayanan dipengaruhi faktor budaya organisasi.

Penilaian kualitas pelayanan di salah satu Instalasi Rawat Inap (IRNA) RSUD Dr. Soetomo Surabaya yaitu IRNA Bedah

oleh Badan Penelitian dan Pengembangan RSUD Dr. Soetomo Surabaya pada tahun 2014 didapatkan tingkat kepuasan pelanggan menurut KEPMENPAN ada pada level “B” atau Baik dengan indeks 79,83, sedangkan menurut pengukuran GAP analisis, pelanggan merasa “Puas” dengan *CS Index* 90,60. Tingginya kepuasan pelanggan ini sangat kontras dengan indeks kepuasan karyawan yang masih pada rentang cukup dengan nilai 62,82. Hasil penelitian oleh Badan Penelitian dan Pengembangan RSUD Dr. Soetomo Surabaya tahun 2014 di Instalasi Rawat Inap Bedah didapatkan data indeks kepuasan karyawan (IKK) seperti tabel di bawah ini.

Kinerja dan kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh budaya tempat karyawan tersebut bekerja. Budaya mempunyai peranan penting bagi kehidupan suatu organisasi. Budaya yang positif menciptakan tumbuhnya komitmen karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, demikian sebaliknya. Karyawan akan malas bekerja karena tidak ada nilai-nilai positif yang dapat mendorong agar bekerja lebih baik lagi. Berdasarkan hal tersebut, maka organisasi hendaknya berusaha menciptakan lingkungan internal yang lebih nyaman, baik fisik maupun psikis.

Kepedulian rumah sakit khususnya pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendukung tujuan tersebut melalui kinerja sumber daya yang dimiliki. Organisasi harus memiliki strategi dan inisiatif yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya melalui peningkatan kualitas kehidupan kerjanya, khususnya perawat.

Penelitian ini mengidentifikasi dan menganalisis faktor objektif dari dimensi budaya organisasi terhadap budaya organisasi yang ada di RSUD Dr. Soetomo Surabaya, di samping ingin menganalisis faktor internal QNWL yang dapat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya, serta menganalisis hubungan budaya organisasi dengan kualitas kehidupan kerja perawat yang dapat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja perawat. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi tolak ukur untuk menciptakan dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja perawat yang seharusnya, dan semakin meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja perawat dalam meningkatkan kualitas layanan kepada pasien di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

Tabel 1. Data Indeks Kepuasan Karyawan Instalasi Rawat Inap Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya, Tahun 2014

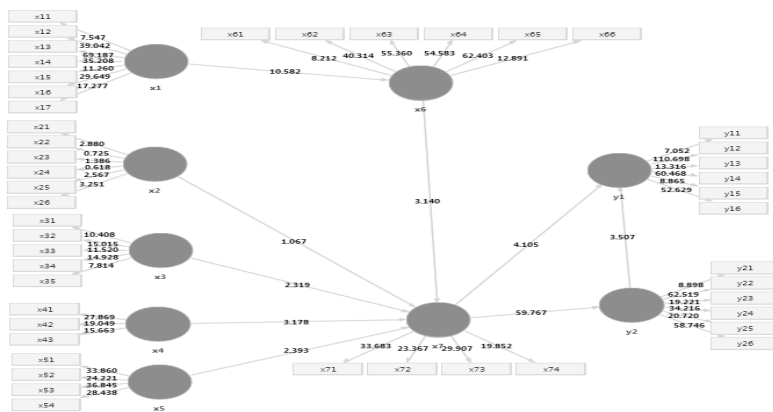
No	Unsur Kepuasan	Nilai IKK	Mutu
1.	Kompetensi karyawan	66,44	C
2.	Lingkungan kerja	63,28	C
3.	Remunerasi	49,54	D
4.	Hubungan antar kerja	74,77	B
5.	Beban kerja	58,96	C
6.	Karir	61,46	C
7.	Komunikasi	65,17	C
8.	Penilaian kinerja berdasarkan SKP	62,47	C
9.	Manajerial	56,06	C
10.	Kepemimpinan	69,58	B
Nilai IKK (Indeks Kepuasan Karyawan)		62,82	
Mutu Kepuasan		Cukup	
Kepuasan Karyawan		Cukup	

**BAHAN DAN METODE**

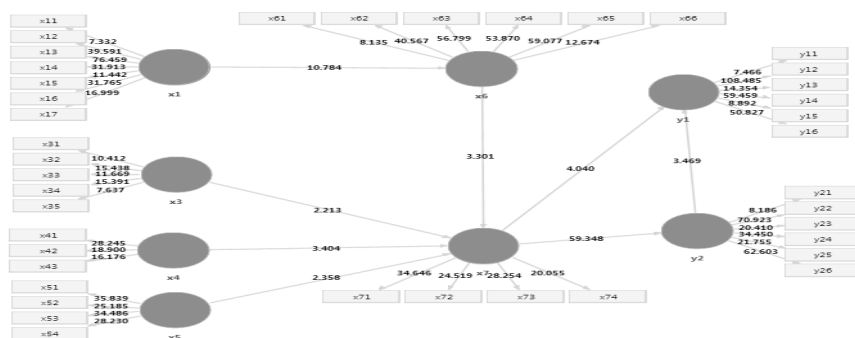
Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei eksplanatif dengan pendekatan *cross sectional*. Populasi penelitian ini adalah semua perawat Pegawai Negeri Sipil yang berdinis di Instalasi Rawat Inap Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Sampel penelitian ini sebanyak 95 perawat yang dipilih dengan *cluster sampling* sesuai dengan kriteria inklusi.

Data diperoleh melalui kuesioner dan analisis data menggunakan *partial least square*. Variabel *independen* dalam penelitian ini adalah faktor objektif (inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada hal rinci, orientasi hasil, orientasi SDM, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas), faktor individu

(usia, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan, pangkat, dan masa kerja), faktor sosial dan lingkungan (komunikasi, kepemimpinan, hubungan antar perawat, hubungan antar departemen, dan hubungan antar profesi), faktor operasional (jumlah perawat, jadwal dinas, dan pengawasan supervisor), faktor administrasi (kebijakan organisasi, keselamatan dan kesehatan, pengembangan karir, gaji dan remunerasi). Variabel *intervening* adalah budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja perawat. Variabel *dependen* dalam penelitian ini adalah kinerja perawat dan kepuasan kerja perawat. Lokasi penelitian di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Waktu penelitian bulan April-Mei 2015.



Gambar 1. Hasil Awal Uji Hipotesis Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Perawat terhadap Kinerja Perawat dan Kepuasan Kerja Perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.



Gambar 2. Hasil Akhir Uji Hipotesis Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Perawat terhadap Kinerja Perawat dan Kepuasan Kerja Perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

## HASIL

Berdasarkan gambar 2 didapatkan hasil akhir uji hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut: (1) Faktor obyektif: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada hal rinci, orientasi hasil, orientasi SDM, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas mempengaruhi budaya organisasi di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. (2) Faktor sosial dan lingkungan: komunikasi, kepemimpinan, hubungan antar perawat, hubungan antar departemen, dan hubungan antar profesi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. (3) Faktor operasional: jumlah perawat, jadwal dinas, dan pengawasan supervisor mempengaruhi kualitas kehidupan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. (4) Faktor administrasi: kebijakan organisasi, keselamatan dan kesehatan, pengembangan karir, gaji dan remunerasi mempengaruhi kualitas kehidupan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. (5) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. (6) Kualitas kehidupan kerja perawat mempengaruhi kinerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. (7) Kualitas kehidupan kerja perawat berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. (8) Kepuasan kerja perawat mempengaruhi kinerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

## PEMBAHASAN

Budaya organisasi merupakan hal yang kompleks. Karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (2005) terdiri dari: (1) Inovasi dan pengambilan risiko, kondisi di mana karyawan didorong untuk melakukan inovasi dan pengambilan risiko pekerjaannya, (2) Perhatian pada hal rinci di mana karyawan diharapkan dapat melakukan prediksi dan dapat melakukan analisis serta perhatian pada hal rinci, (3) Orientasi hasil di mana pimpinan lebih berorientasi pada hasil kerja daripada proses kerja, (4) Orientasi sumber daya manusia yaitu keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruhnya pada karyawan, (5) Orientasi tim yaitu pekerjaan perawat lebih berorientasi tim

daripada orientasi individu, (6) Keagresifan yaitu karyawan agresif dan lebih berorientasi kompetitif daripada orientasi kooperatif, (7) Stabilitas di mana keputusan dan tindakan organisasi lebih menekankan pemeliharaan atau berada pada status quo.

Faktor individu terdiri dari usia, jenis kelamin, status perkawinan, pendidikan, pangkat/jabatan keperawatan, dan masa kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kehidupan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya sebagian besar berusia diatas 50 tahun. Hal tersebut bisa berdampak positif dalam pekerjaan khususnya lebih berpengalaman dan pertimbangan, memiliki etika yang kuat, dan berkomitmen terhadap mutu. Sisi negatifnya dianggap kurang luwes dan menolak teknologi baru, serta kurang dapat menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan. Menurut Grossmann (1999) pendidikan merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia yang diperlukan untuk pengembangan diri. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin mudah menerima dan mengembangkan pengetahuan dan teknologi sehingga dapat meningkatkan produktivitas.

Faktor sosial dan lingkungan yang terdiri dari komunikasi, kepemimpinan, hubungan antar perawat, hubungan antar departemen, dan hubungan antar profesi berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja perawat. Faktor sosial dan lingkungan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya pada kategori sedang dan pada indikator hubungan antar perawat pada kategori baik.

Komunikasi di lingkungan IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo Surabaya dinilai sebagian perawat pada kategori cukup. Komunikasi yang efektif merupakan elemen penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Komunikasi dengan teman sejawat dan tenaga kesehatan lainnya dilakukan baik lisan maupun tertulis dengan memenuhi unsur lengkap, adekuat, dan cepat dengan didukung suatu fakta yang memadai. Prinsip komunikasi seorang perawat profesional adalah *complete, accurate, rapid, dan english* (Nursalam, 2015). Jaringan komunikasi baik formal dan informal perlu

dibangun antara manajer dan staf. Arah komunikasi antara manajemen dan perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya kecenderungan komunikasi ke bawah (*top down*). Sedangkan komunikasi antar perawat lebih banyak pada saat serah terima tugas (*overan/timbang terima*), di mana diperlukan komunikasi yang jelas tentang kebutuhan pasien, intervensi yang sudah dan yang belum dilaksanakan.

Kepemimpinan di unit keperawatan di Instalasi Rawat Inap Bedah RSUD Dr. Soetomo dinilai sebagian besar perawat pada kategori sedang. Kepemimpinan yang dapat menjalankan lima fungsi pokok kepemimpinan akan dapat menciptakan kualitas kerja yang baik. Seorang pemimpin harus menjalankan lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu fungsi instruksi, fungsi konsultasi, fungsi partisipasi, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian (Rivai, 2006).

Hubungan antar perawat di RSUD Dr. Soetomo tidak terlepas dari tiga pilar yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja perawat yang kondusif antara lain organisasi profesi yaitu PPNI Komisariat RSUD Dr. Soetomo, Bidang Keperawatan, serta Komite Keperawatan.

Hubungan antar departemen dan hubungan antar profesi di RSUD Dr. Soetomo pada kategori sedang. Kualitas kehidupan kerja perawat mempengaruhi hubungan perawat dengan semua elemen pendukung di rumah sakit secara menyeluruh, hubungan dengan profesi lain termasuk dari organisasi adanya pemahaman keinginan dan kebutuhan perawat akan keamanan lingkungan dan keselamatan kerja serta suasana kerja yang nyaman, sehingga perawat termotivasi. Hubungan antar departemen di RSUD Dr. Soetomo sebatas koordinasi antar unit ruangan melalui instalasi rawat inap dengan departemen lainnya. Hubungan antar profesi terutama dengan profesi dokter lebih banyak mengarah pada delegasi dan pemberian *advis* terapi bagi pasien. Arah komunikasinya cenderung komunikasi ke bawah (*top down*). Peran kolaborasi antara perawat dengan dokter masih dipertanyakan karena kewenangan perawat yang masih kurang.

Jumlah, jenis dan kualifikasi tenaga perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya belum terdistribusi dengan baik, sehingga beban kerja di tiap unit Instalasi Rawat Inap Bedah tidak merata. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan beban kerja perawat menurut Nursalam (2014), yaitu jumlah pasien yang dirawat setiap hari/bulan/tahun di unit tersebut, tingkat ketergantungan pasien, rata-rata hari perawatan, pengukuran perawatan langsung, perawatan tidak langsung dan pendidikan kesehatan, frekuensi tindakan perawatan yang dibutuhkan pasien, rata-rata waktu perawatan langsung, perawatan tidak langsung dan pendidikan kesehatan. Ketidaksesuaian antara rasio perawat dengan pasien maupun komposisi perawat dalam setiap jaga akan memberikan kualitas dari pelayanan yang diberikan.

Jadwal dinas perawat dalam teori manajemen keperawatan merupakan kegiatan pengaturan staf. Menurut Swansburg (2000) metodologi pengaturan staf keperawatan harus merupakan proses yang teratur, sistematis, berdasarkan rasional, diterapkan untuk menentukan jumlah dan jenis personel tenaga keperawatan yang dibutuhkan untuk memberikan asuhan keperawatan pada standar yang ditetapkan sebelumnya pada kelompok pasien dalam situasi tertentu.

Supervisi atau pengawasan dilakukan untuk menjaga mutu pelayanan keperawatan sesuai standar yang berlaku dan sesuai harapan konsumen. Supervisi di RSUD Dr. Soetomo belum berjalan sesuai program. Supervisi sudah berjalan tapi hanya dilakukan secara informal, dan belum terdokumentasi dengan baik. Pelaksanaan supervisi tanpa ada standar operasional prosedur yang baku menyebabkan pengawasan menjadi beban sehingga ada ketidaknyamanan dalam bekerja ketika dilakukan hal tersebut dilakukan oleh atasan. Kunci keberhasilan supervisi yaitu *Fair, Feedback, dan Follow Up*. Supervisi sebaiknya dilakukan secara terorganisir dan rutin dalam kurun waktu tertentu, melalui petunjuk, peraturan, uraian tugas dan standar. Supervisi harus terdokumentasi dengan baik dan benar sehingga penilaian perkembangan

kualitas perawat dapat terpantau dengan baik.

Kebijakan dasar RSUD Dr. Soetomo Surabaya, meliputi perbaikan mutu pelayanan, perbaikan manajemen (SDM) internal rumah sakit, penataan kelembagaan (struktur dan sistem), pemantapan nilai dasar menjadi budaya organisasi, penataan sistem akuntansi keuangan, pengendalian biaya dan struktur anggaran, perbaikan manajemen logistik medik dan non medik, penataan manajemen pendidikan klinik dan penelitian rumah sakit, pengembangan aliansi strategis.

Kesehatan dan keselamatan kerja di rumah sakit diperlukan dalam upaya melindungi kemungkinan dampak negatif yang ditimbulkan oleh proses pelayanan kesehatan, maupun keberadaan sarana dan prasarana, obat-obatan dan logistik lainnya yang ada di RS sehingga tidak menimbulkan kecelakaan kerja dan kedaruratan termasuk kebakaran dan bencana yang berdampak pada pekerja RS, pasien, pengunjung dan masyarakat sekitarnya.

Penjenjangan karir perawat mempunyai makna tingkatan kompetensi untuk melaksanakan asuhan keperawatan yang akuntabel dan etis sesuai batas kewenangan. Program jenjang karir bagi perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya sudah ada, tetapi pelaksanaannya belum sesuai harapan. Hal tersebut karena program yang dibuat tanpa diimbangi pelaksanaan yang sesuai, akibatnya jenjang karir masih belum dirasakan manfaatnya oleh perawat. Tidak ada perbedaan kompetensi dalam memberikan asuhan keperawatan kepada pasien sesuai jenjang pendidikan ataupun perawat klinis. Hal tersebut menjadi salah satu kurangnya motivasi perawat untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, sehingga apabila dilakukan penilaian sebagian besar perawat di IRNA Bedah belum pada jenjang pendidikan profesional yaitu minimal sarjana dan profesi Ners. Pendidikan berkelanjutan diharapkan dapat mengubah pola pikir dalam memberikan keperawatan kepada pasien.

Remunerasi dirasakan perawat masih belum sesuai dengan harapan karena

masih belum sesuai dengan beban kerja dan kinerja perawat. Keterlibatan perawat dalam pengambilan keputusan khususnya mengenai remunerasi masih kurang, karena peran perawat dalam tim remunerasi rumah sakit masih minim. Ruang yang merawat pasien dengan BOR lebih dari 90% dengan ketergantungan pasien yang tinggi tidak serta merta mendapat remunerasi yang lebih besar demikian sebaliknya. Pembinaan terhadap poin dalam remunerasi yang mengakomodir masa kerja, pendidikan, jadwal dinas dan beban kerja, serta kontribusi perawat dalam pengambilan keputusan sangatlah diperlukan dan diupayakan agar kepuasan kerja perawat meningkat.

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Diagnosis budaya organisasi dilakukan berdasarkan tabulasi dari skor *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI). Analisis budaya organisasi berdasarkan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) di mana budaya terbagi menjadi 4 kuadran tipe budaya yang dominan yaitu budaya klan (*clan culture*), budaya pasar (*market culture*), budaya hierarki (*hierarchy culture*) dan budaya adhokrasi (*adhocracy culture*).

Hasil kuesioner OCAI tipe budaya organisasi saat ini di Instalasi Rawat Inap Bedah RSUD Dr. Soetomo ada 3 tipe budaya, yaitu *clan*, *hierarchy*, dan didominasi budaya *adhocracy*. Budaya *adhocracy* bercirikan tempat kerja yang dinamis, kewiraswastaan dan kreatif. Orang-orang didalamnya berani bertanggung jawab dan mengambil risiko. Perikat organisasi adalah komitmen bersama untuk selalu mencoba hal baru/inovasi dan bereksperimen. Organisasi mendorong individu dalam organisasi untuk mengambil inisiatif. Ruang Bedah A menganut tipe budaya hierarki, di mana budaya ini bercirikan pada tempat kerja yang formal dan terstruktur. Standar prosedur menentukan apa yang dikerjakan. Pimpinan organisasi bangga sebagai koordinator dan ahli organisasi yang mementingkan efektivitas. Menjaga organisasi yang lancar kerjanya adalah prioritas utama.

Aturan formal, disiplin, efisiensi dan kebijakan formal dibutuhkan untuk menjaga kesatuan organisasi.

Tipe budaya organisasi yang diharapkan dalam lima tahun mendatang di IRNA Bedah RSUD Dr. Soetomo yaitu didominasi budaya organisasi *clan* dan satu unit mengharapkan budaya *market*. Budaya *market* merupakan tipe budaya yang diinginkan di ruangan Bedah B. Tipe budaya ini bercirikan budaya pasar yang tidak ramah, kompetitif serta perilaku konsumen yang cenderung memilih dan tertarik pada nilai-nilai sehingga menempatkan organisasi pada bisnis yang selalu berusaha meningkatkan persaingan. Tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk mencapai produktivitas, hasil, tujuan, serta keuntungan. Ruangan Bedah B merupakan tempat rawat inap dengan pasien klas 3, hal ini perlu ditelaah lebih lanjut apakah budaya harapan ini dapat menjadikan kinerja dan kepuasan kerja perawat lebih meningkat dibandingkan budaya *adhocracy* yaitu budaya saat ini apabila diterapkan.

Budaya organisasi saat ini di ruangan Bedah D adalah *clan* yaitu budaya yang memiliki karakter kekeluargaan, di mana terdapat lingkungan yang mengatur dengan baik melalui teamwork, pengembangan SDM, serta memperlakukan konsumen sebagai rekanan. Tugas utama dari manajemen adalah mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi. Kondisi demikian menunjukkan pada unit pelayanan keperawatan mengharapkan budaya organisasi yang sama dan dapat dipakai sebagai pedoman dalam berperilaku.

Hasil skor budaya saat ini dengan skor budaya yang diharapkan dapat dilakukan perbandingan. Hasil skor budaya organisasi saat ini dan harapan memiliki kesenjangan. Pada tipe budaya organisasi *clan* dan *market* memiliki kesenjangan positif, ini berarti responden mengharapkan tipe budaya tersebut ditingkatkan. Sedangkan pada tipe budaya *adhocracy* dan *hierarchy* memiliki kesenjangan negatif, yang berarti responden mengharapkan tipe budaya tersebut berkurang.

Pengukuran budaya organisasi memberikan manfaat utama antara lain anggota organisasi menjadi sadar akan budaya organisasi saat ini dan budaya organisasi yang diinginkan sehingga dapat menjadi momentum untuk melakukan perubahan, resistensi terhadap perubahan dapat diantisipasi, menjadi dasar untuk rencana perubahan yang sistematis dan bertahap. Penilaian OCAI akan menjadi langkah intervensi awal untuk memungkinkan perubahan. Mendiskusikan hasil OCAI, melakukan dialog dan peningkatan kesadaran adalah hal yang sangat penting. Ini akan mengawali proses mental yang dibutuhkan untuk membawa perubahan yang berkesinambungan. Keinginan baik akan diwujudkan menjadi perilaku dan perubahan yang nyata.

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Robbins, 2005). Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Budaya organisasi yang baik dan kuat dapat menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik bagi perawat.

RSUD Dr. Soetomo di Surabaya dengan klasifikasi A, Rumah Sakit Pendidikan (*Teaching Hospital*), Rumah Sakit Pusat Rujukan Wilayah Indonesia Bagian Timur (*Top Referral*), serta Rumah Sakit terbesar di Wilayah Indonesia Bagian Timur berdiri sejak tahun 1938 sehingga memiliki budaya organisasi yang sudah berakar kuat. Menurut Robbins (2005) budaya asli diturunkan dari falsafah pendirinya, selanjutnya budaya ini akan sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya, melainkan dipengaruhi beberapa faktor. Faktor yang membentuk budaya organisasi menurut George (2005) adalah karakteristik dari orang-orang di dalam organisasi, etika organisasi, hubungan antar karyawan, dan desain dari budaya organisasi. Karakteristik dari orang-orang di dalam

organisasi, implikasi penting dari hal ini adalah anggota organisasi mempunyai kemiripan. Hubungan antar karyawan dibentuk melalui kebijakan SDM dan praktiknya, seperti perekrutan, promosi, gaji. Ditinjau dari desain, nilai budaya memperkuat proses integrasi dan koordinasi.

Hasil penelitian untuk mengetahui tipe budaya organisasi yang diharapkan dalam lima tahun mendatang di RSUD Dr. Soetomo didominasi budaya organisasi *clan*. Hal ini sejalan dengan penelitian Goodman (2001) bahwa budaya organisasi (nilai budaya kelompok) berpengaruh positif terhadap kualitas kehidupan kerja yang terdiri dari komitmen organisasi, keterlibatan kerja, pemberdayaan dan kepuasan kerja. Budaya yang menekankan nilai budaya kelompok cenderung memiliki kualitas kehidupan kerja yang besar, tapi bukan berarti budaya yang ideal adalah yang menekankan pada nilai kelompok karena penekanan yang terlalu berlebihan pada budaya bisa menyebabkan difungsional organisasi. Oleh karena itu *competing values framework* menekankan pentingnya bagi organisasi untuk menyatukan elemen dari 4 tipe budaya tersebut. Penelitian oleh Gifford (2002) menunjukkan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja perawat. Budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja perawat dapat meningkatkan efektivitas organisasi (An, Ji-Young, *et al.*, 2011).

Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja anggotanya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan karyawan. Kinerja dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Notoatmodjo, 2009). Kinerja pegawai yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi, sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja anggotanya demi kemajuan organisasi. Peningkatan kinerja anggotanya juga erat kaitannya dengan cara bagaimana organisasi mengembangkan budaya organisasi yang ada.

Budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja anggotanya karena menciptakan

motivasi yang besar untuk memberikan kemampuan terbaiknya. Nilai-nilai yang dianut membuat anggotanya merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta berusaha lebih keras dan mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja anggotanya. Semakin kuat budaya organisasi, semakin besar dorongan anggotanya untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan, dan pengembangannya dalam suatu organisasi mutlak diperlukan dalam rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang hendak dicapai.

Organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang. Budaya yang kuat artinya seluruh karyawan memiliki satu persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesatuan persepsi didasarkan pada kesamaan nilai yang diyakini, norma yang dijunjung tinggi, dan pola perilaku yang ditaati (Darsono, 2010).

Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Menurut Ndraha (2004) budaya yang kuat mempunyai tiga ciri, yaitu kejelasan nilai-nilai dan keyakinan (*clarity of ordering*), penyebaran nilai-nilai dan keyakinan (*extent of ordering*), dan kokohnya nilai-nilai inti dan keyakinan (*core values being intensely held*). Menurut Robbins (2005) budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi. Semakin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti semakin besar komitmen mereka terhadap nilai-nilai tersebut.

Kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karena mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangsih para anggota terhadap organisasi dan menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Kehidupan kerja perawat yang dipengaruhi faktor lingkungan kerja yang saling berpengaruh terhadap kepuasan perawat dalam mencapai keinginan dan mempunyai harapan tinggi dalam kehidupan melalui upaya bekerja secara profesional dalam suasana



dan lingkungan kerja yang mendukung untuk menciptakan perawat berprestasi, bernilai tinggi, bermanfaat bagi diri sendiri dan rumah sakit, sehingga produktivitas meningkat sesuai tujuan rumah sakit (Lee, Dai, Park, dan McCreary, 2013).

Budaya organisasi mengacu kepada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi lain. Suatu sistem nilai budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Semakin baik budaya kerja maka kinerja akan semakin tinggi begitu juga sebaliknya. Hal ini berarti bahwa setiap perbaikan budaya kerja ke arah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai, demikian juga sebaliknya. Hasil penelitian Waridin dan Masrukhin (2006) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diindikasikan dengan budaya dituntutnya pegawai mencari cara-cara yang lebih efektif dan berani menanggung risikonya, cermat dalam melaksanakan pekerjaan, perhatian pada kesejahteraan pegawai, tuntutan konsentrasi yang dicapai, semangat yang tinggi dalam bekerja, serta kewajiban dalam merealisasikan target dan tugas instansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi dan kualitas kehidupan kerja perawat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Sebagian perawat menyatakan kurang puas pada indikator gaji, fasilitas dan promosi. Menurut Lau (2000) kriteria dari kualitas kehidupan kerja meliputi gaji dan tunjangan, peluang, keamanan dalam bekerja, bangga terhadap pekerjaan dan institusinya, keterbukaan dan keadilan, serta kenyamanan dan keakraban. Variabel untuk mendeskripsikan kualitas kehidupan kerja menurut Goodman *et al*, (2001) meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, pemberdayaan, dan keterlibatan kerja.

Hasil penelitian Manojlovich & Laschiger (2007) menyatakan kualitas kehidupan kerja perawat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang

mendukung dilakukan oleh Gayathiri & Ramakrishnan (2013) yang menyatakan bahwa ada pengaruh antara kualitas kehidupan kerja perawat terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja perawat berpengaruh terhadap kinerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Kepuasan kerja mempunyai peranan penting terhadap prestasi kerja karyawan, ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka seorang karyawan akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi.

Karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih berisiko bekerja guna memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja yang akan mendukung efektivitas organisasi dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak puas.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja menurut Ilyas (2005) meliputi karakteristik pribadi yang terdiri dari usia, jenis kelamin, pengalaman, orientasi dan gaya komunikasi, motivasi, pendapatan dan gaji, lingkungan, organisasi, supervisi dan pengembangan karir. Faktor produktivitas organisasi ada empat determinan utama, yaitu prestasi kerja, lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik kerja dan karakteristik individu. Karakteristik kerja dan karakteristik organisasi akan memengaruhi karakteristik individu seperti imbalan, penetapan tujuan akan meningkatkan motivasi kerja, sedangkan prosedur seleksi tenaga kerja serta latihan dan program pengembangan akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari individu.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan kualitas kehidupan kerja yang baik bagi perawat dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Peningkatan kualitas

kehidupan kerja perawat di RSUD Dr. Soetomo Surabaya dipengaruhi oleh faktor sosial dan lingkungan, faktor operasional, dan faktor administrasi.

### Saran

Komitmen manajemen rumah sakit dibutuhkan dalam membangun peningkatan kualitas kehidupan kerja perawat melalui komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang efektif dan dapat menjadi motor penggerak organisasi yang berkualitas, serta hubungan kerja sama yang terjalin dengan baik antar perawat, antar departemen dan antar profesi di lingkungan kerja, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien, perlakuan yang fair, adil, dan suportif dalam pemberian remunerasi, serta memberikan kesempatan bagi tiap perawat untuk mewujudkan diri dan berperan aktif dalam pengambilan keputusan yang melibatkan pekerjaannya.

Penelitian selanjutnya perlu dilakukan dengan menganalisis pengaruh *empowerment* dan *job involvement* terhadap kualitas kehidupan kerja perawat.

### KEPUSTAKAAN

- An, JY., Yom, YH., Ruggiero, J.S. 2011. Organizational Culture, Quality of Work Life, and Organizational Effectiveness in Korean University hospitals. *Journal of Transcultural Nursing*, 22(1), 22–30.
- Darsono. 2010. Hubungan Perceived Service Quality dan Loyalitas: Peran Trust dan Satisfaction sebagai Mediator. *Jurnal Bisnis Perspektif*, Vol. 2 No. 1, hal 43–57.
- Gayathiri, R. & Ramakrishnan, L. 2013. Quality of Work Life-Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 1–8.
- George. 2005. *Understanding and Managing Organizational Behavior. 5nd Edition*. Upper Saddle River: Pearson Prentice-Hall.
- Gifford, B.D., Zammuto, R.F., Goodman, E.A., Hill, K.S. 2002. The Relationship Between Hospital Unit Culture and Nurses Quality of Work Life. *Journal of Healthcare Management*, 47 (1), 13–26.
- Goodman, E.A., Zammuto., Gifford, B.D. 2001. The Competing Values Framework: Understanding the impact of Organizational Culture on the Quality of Work life. *Organization Development Journal*, 19 (3). Pg. 58.
- Grossmann. 1999. *The Human Capital Model of The Demand for Health*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Ilyas, Y. 2005. *Perencanaan Sumber Daya Manusia Rumah Sakit*. Jakarta: FKM-UI.
- Lau, R.S.M. 2000. Quality of work life and performance: An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (5), 422–434.
- Lee, Y-W., Dai, Y-T, Park, C-G., & McCreary, L. L. 2013. Predicting quality of work life on nurses' intention to leave. *Journal of Nursing Scholarship*, 45(2), 160–168.
- Manojlovich, M. & Laschinger, H. 2007. The Nursing Worklife Model: Extending and Refining a New Theory. *Journal of Nursing Management*, 15, 256–263.
- Ndraha, Talizuduhu. 2004. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Notoatmojo, S. 2000. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nursalam. 2013. *Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan Pendekatan Praktis*. Jakarta: Salemba Medika.
- Nursalam. 2014. *Manajemen Keperawatan*. Jakarta: Salemba Medika.
- Organizational Culture Assessment Instrument Public Administration. OCAI Online, 2010.
- Republik Indonesia. 2009. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit*, Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. & Judge, T. 2008. *Perilaku organisasi*. (Terj. D. Angelica, R. Cahyani, dan A. Rosyid) Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat. (Buku asli tahun 2007)

Robbins S. 2005. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi kelima. (Terj. Halida dan D. Sartika) Jakarta: Erlangga.

Swansburg, R.C. 2000. *Kepemimpinan Dan Manajemen Keperawatan Untuk Perawat Klinis*, Alih Bahasa Suharyati Samba. Jakarta: EGC.

Waridin & Masrukin. 2006. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai*. Ekobis, Volume 7, No. 2.