

## Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan : Tinjauan Literatur

Mauriska Nara Sandi<sup>1\*</sup>, Uci Intan Permatasari<sup>2</sup>, Purwadhi<sup>3</sup>, Yani Restiani Widjaja<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Magister Manajemen, ARS University, Indonesia

Alamat: Antapani, Jl. Terusan Sekolah No.1-2, Cicaheum, Kec. Kiaracondong, Kota Bandung, Jawa Barat 40282

Korespondensi penulis: [mauriskanara99@gmail.com](mailto:mauriskanara99@gmail.com)

**Abstract:** *Organizational culture is one of the key factors that influence the quality of healthcare. A positive organizational culture has been shown to support patient satisfaction, higher efficiency, and overall patient health outcomes. The method used in this study is a literature review, which aims to collect and analyze various sources relevant to the topic discussed. In a recent literature review on the influence of organizational culture on healthcare quality, a number of studies have shown that a positive organizational culture contributes significantly to improved service quality. Data shows that hospitals that implement strong cultural values such as empathy and professionalism experience a 20% increase in patient satisfaction compared to hospitals that have a weak organizational culture. Some practical recommendations for managing organizational culture in healthcare institutions include it is important for management to actively identify and develop cultural values that support service quality, healthcare institutions need to create effective communication channels to listen to feedback from employees and patients, healthcare institutions should also pay attention to employee welfare as part of organizational culture, it is important for healthcare institutions to conduct periodic evaluations and measurements of organizational culture and its impact on service quality. Finally, collaboration with external stakeholders, such as educational institutions and communities, can enrich the organizational culture in healthcare institutions.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Service Quality, Patient Satisfaction, Healthcare Institutions*

**Abstrak:** Budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. Budaya organisasi yang positif telah terbukti mendukung kepuasan pasien, efisiensi yang lebih tinggi, dan hasil kesehatan pasien secara keseluruhan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan literatur, yang bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber yang relevan dengan topik yang dibahas. Dalam tinjauan literatur terbaru mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan kesehatan, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Data menunjukkan bahwa rumah sakit yang menerapkan nilai-nilai budaya yang kuat seperti empati dan profesionalisme mengalami peningkatan 20% dalam kepuasan pasien dibandingkan dengan rumah sakit yang memiliki budaya organisasi yang lemah. Beberapa rekomendasi praktis untuk pengelolaan budaya organisasi di institusi kesehatan diantaranya penting bagi manajemen untuk secara aktif mengidentifikasi dan mengembangkan nilai-nilai budaya yang mendukung kualitas pelayanan, institusi kesehatan perlu menciptakan saluran komunikasi yang efektif untuk mendengarkan umpan balik dari karyawan dan pasien, institusi kesehatan juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari budaya organisasi, penting bagi institusi kesehatan untuk melakukan evaluasi dan pengukuran berkala terhadap budaya organisasi dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan. Terakhir, kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti lembaga pendidikan dan komunitas, dapat memperkaya budaya organisasi di institusi kesehatan.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pasien, Institusi Kesehatan

### 1. LATAR BELAKANG

Salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan adalah budaya organisasi. Dalam konteks pelayanan kesehatan, elemen ini merujuk pada nilai-nilai, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh semua anggota organisasi, mulai dari manajemen hingga staf kesehatan dan non-kesehatan. Budaya organisasi yang positif telah terbukti

mendukung kepuasan pasien, efisiensi yang lebih tinggi, dan hasil kesehatan pasien secara keseluruhan (Cameron & Quinn, 2020). Di sisi lain, budaya yang negatif menyebabkan hambatan bisnis dan inovasi, kepuasan karyawan yang rendah, dan pengalaman pasien yang buruk (Schein, 2021). Seperti yang ditunjukkan oleh “Studi tahunan KPMG tentang 100 CEO Rumah Sakit Paling Penting” 2022, minat dalam menciptakan budaya organisasi yang optimal semakin meningkat. Studi ini menunjukkan bahwa 70% pemimpin rumah sakit menganggap “budaya organisasi yang kuat sebagai keunggulan kompetitif dan sarana penting untuk mencapai tujuan strategis.”.

Selain itu, menurut data dari World Health Organization, WHO (2021) negara-negara dengan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan komunikasi bisnis cenderung memiliki sistem kesehatan yang lebih efektif dan efisien. Contoh langsung budaya organisasi yang memengaruhi kualitas pelayanan kesehatan dapat dilihat pada rumah sakit dengan prinsip Lean Management. Rumah sakit dengan budaya perbaikan berkelanjutan telah mencapai efek positif yang signifikan dalam mengurangi waktu tunggu pasien dan tingkat kepuasannya (Womack & Jones, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa budaya yang mendukung inovasi dan efisiensi dapat menghasilkan hasil yang lebih baik bagi pasien.

Budaya organisasi juga berkontribusi terhadap retensi tenaga kerja di sektor kesehatan. Menurut studi yang dilakukan oleh McKinsey, rumah sakit dengan budaya organisasi yang baik memiliki tingkat turnover karyawan yang lebih rendah. Hal ini sangat penting, karena tenaga kesehatan yang terlatih dan berpengalaman sangat dibutuhkan di sektor ini untuk memberikan layanan berkualitas. Karena itu, budaya organisasi yang baik tidak hanya akan mengarah pada keuntungan bagi pasien, tetapi juga karyawan. Di sisi lain, pandemi COVID-19 menunjukkan betapa pentingnya budaya organisasi yang dapat dimodifikasi dan diubah. Organisasi yang tidak dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan dilaporkan memiliki dampak yang lebih buruk dari yang mampu menyesuaikan diri, atau bahkan belum mencari cara untuk terus eksis dalam krisis (Gonzalez et al., 2022). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan kesehatan sangat penting untuk pengembangan kebijakan dan praktik yang lebih baik di masa depan.

Pelayanan kesehatan merupakan sektor yang sangat bergantung pada interaksi manusia dan kualitas hubungan antar anggota tim. Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kolaborasi antar profesional kesehatan, yang penting untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Menurut penelitian yang dilakukan oleh West et al. (2021), organisasi kesehatan dengan budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi menunjukkan

peningkatan kepuasan pasien dan hasil kesehatan yang lebih baik. Di sisi lain, budaya organisasi yang negatif dapat menyebabkan stres, burnout, dan turnover tinggi di kalangan staf, yang semuanya berkontribusi pada penurunan kualitas pelayanan.

Meskipun banyak penelitian yang menunjukkan hubungan antara budaya organisasi dan kualitas pelayanan kesehatan, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman tentang mekanisme spesifik yang terlibat. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan ini lebih dalam, dengan fokus pada bagaimana budaya organisasi dapat diubah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **Metode Pengumpulan Data (Tinjauan Literatur)**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan literatur, yang bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber yang relevan dengan topik yang dibahas. Sumber-sumber yang digunakan meliputi artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian yang diterbitkan dalam rentang waktu 2020 hingga 2025. Tinjauan ini akan fokus pada studi-studi yang membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan kesehatan, serta strategi-strategi yang telah diterapkan di berbagai organisasi kesehatan.

### **Kriteria Pemilihan Literatur yang Relevan**

Kriteria pemilihan literatur mencakup relevansi topik, kualitas metodologi penelitian, serta dampak temuan yang dilaporkan. Hanya studi yang dipublikasikan dalam jurnal terakreditasi dan memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik pelayanan kesehatan yang akan dimasukkan dalam tinjauan ini. Selain itu, perhatian khusus akan diberikan pada penelitian yang menyajikan data empiris dan analisis yang mendalam tentang hubungan antara budaya organisasi dan kualitas pelayanan kesehatan.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Konsep Budaya Organisasi**

#### **a. Definisi dan Elemen Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan konsep yang kompleks dan multifaset yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang mengatur perilaku anggota dalam suatu organisasi. Menurut Schein (2020), budaya organisasi terdiri dari tiga elemen utama: nilai-nilai inti, norma dan kebiasaan, serta simbol dan artefak. Nilai-nilai inti adalah prinsip-prinsip dasar yang dianggap penting oleh organisasi dan menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Misalnya, dalam pelayanan kesehatan, nilai-nilai seperti empati, keadilan, dan profesionalisme

sering kali menjadi landasan budaya yang mendasari interaksi antara tenaga kesehatan dan pasien (Khan et al., 2021).

Norma dan kebiasaan mencerminkan cara-cara yang diterima dalam organisasi untuk berperilaku. Dalam konteks pelayanan kesehatan, norma dapat mencakup cara komunikasi antara dokter dan pasien, serta prosedur yang harus diikuti oleh tenaga medis dalam memberikan perawatan. Sebuah studi oleh Lee dan Kim (2022) menunjukkan bahwa norma-norma yang positif dapat meningkatkan kepuasan pasien dan hasil klinis. Misalnya, rumah sakit yang menerapkan norma komunikasi terbuka dan transparan cenderung mendapatkan umpan balik positif dari pasien.

Simbol dan artefak, di sisi lain, adalah elemen fisik dan visual yang mencerminkan budaya organisasi. Ini bisa berupa logo, desain interior rumah sakit, atau bahkan cara staf berpakaian. Menurut penelitian oleh Smith (2023), simbol-simbol ini dapat mempengaruhi persepsi pasien terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Sebuah rumah sakit yang memiliki desain yang ramah dan nyaman dapat memberikan kesan positif dan meningkatkan pengalaman pasien, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada kualitas pelayanan kesehatan secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, penting untuk memahami bahwa budaya organisasi tidak hanya mempengaruhi kepuasan pasien, tetapi juga berdampak pada motivasi dan kinerja staf. Menurut penelitian oleh Thompson dan Green (2021), budaya yang mendukung kolaborasi dan inovasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, yang berujung pada peningkatan kualitas pelayanan. Dengan demikian, elemen-elemen budaya organisasi saling berinteraksi dan membentuk lingkungan kerja yang mendukung pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Secara keseluruhan, pemahaman yang mendalam tentang elemen-elemen budaya organisasi sangat penting bagi manajemen rumah sakit dan penyedia layanan kesehatan. Dengan mengidentifikasi dan mengembangkan nilai-nilai inti, norma, dan simbol yang positif, organisasi dapat menciptakan budaya yang mendukung kualitas pelayanan yang lebih baik. Ini bukan hanya tentang memenuhi standar, tetapi juga tentang menciptakan pengalaman yang luar biasa bagi pasien dan tenaga kesehatan.

#### **b. Tipe-tipe Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat dikategorikan ke dalam berbagai tipe berdasarkan karakteristik dan pendekatan yang diambil oleh suatu organisasi. Dua kategori yang umum dibahas adalah budaya kuat versus budaya lemah, dan budaya inovatif versus budaya konservatif. Budaya kuat ditandai dengan adanya nilai-nilai dan norma yang jelas dan dipegang teguh oleh semua anggota organisasi. Dalam konteks pelayanan kesehatan, rumah sakit dengan

budaya kuat cenderung memiliki tingkat kepuasan pasien yang lebih tinggi, karena semua staf bekerja dengan tujuan yang sama dan memiliki komitmen terhadap kualitas pelayanan (Johnson & Lee, 2021).

Sebaliknya, budaya lemah dapat menyebabkan ketidakpastian dan kebingungan di antara anggota organisasi. Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Martinez dan Chen (2023), ditemukan bahwa rumah sakit dengan budaya lemah mengalami tingkat turnover staf yang tinggi, yang berdampak negatif pada kontinuitas perawatan pasien. Ketidakjelasan dalam nilai dan norma dapat mengakibatkan kurangnya koordinasi dalam tim medis, yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

Di sisi lain, budaya inovatif dan budaya konservatif juga memiliki dampak yang signifikan terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Budaya inovatif mendorong eksplorasi ide-ide baru dan penerapan teknologi terkini dalam praktik medis. Sebuah penelitian oleh Gupta et al. (2022) menunjukkan bahwa rumah sakit yang mengadopsi budaya inovatif mampu meningkatkan efisiensi operasional dan memperkenalkan metode perawatan yang lebih efektif, seperti telemedicine. Ini sangat relevan di era pasca-pandemi, di mana teknologi informasi memainkan peran kunci dalam pelayanan kesehatan.

Sementara itu, budaya konservatif cenderung mempertahankan metode dan praktik yang sudah ada. Meskipun pendekatan ini dapat memberikan stabilitas, terlalu banyak ketergantungan pada tradisi dapat menghambat kemajuan dan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan pasien. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi kesehatan untuk menemukan keseimbangan antara inovasi dan tradisi agar tetap relevan dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas (Roberts & Smith, 2024).

Secara keseluruhan, pemahaman tentang tipe-tipe budaya organisasi sangat penting bagi manajemen dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Dengan mengenali karakteristik budaya yang ada, organisasi dapat merumuskan langkah-langkah yang tepat untuk mengembangkan budaya yang mendukung kualitas dan inovasi, serta meningkatkan kepuasan pasien dan kinerja staf.

#### c. Peran Budaya Organisasi dalam Kinerja Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja keseluruhan suatu organisasi, termasuk dalam sektor pelayanan kesehatan. Budaya yang positif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kualitas pelayanan yang diberikan. Menurut penelitian oleh Brown dan Taylor (2022), organisasi dengan budaya yang kuat dan positif cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, karena karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam tujuan organisasi.

Sebuah studi di rumah sakit di Jakarta menunjukkan bahwa penerapan budaya kolaboratif di antara tenaga medis dapat meningkatkan efektivitas tim dan hasil klinis pasien (Wang et al., 2023). Ketika anggota tim merasa nyaman untuk berbagi ide dan bekerja sama, mereka lebih mampu mengatasi tantangan dan memberikan pelayanan yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, budaya organisasi juga berpengaruh terhadap cara organisasi menghadapi perubahan dan tantangan. Dalam situasi krisis, seperti pandemi COVID-19, rumah sakit dengan budaya yang adaptif dan inovatif mampu beradaptasi lebih cepat dan efektif. Penelitian oleh Kim dan Park (2024) menemukan bahwa rumah sakit yang memiliki budaya inovatif berhasil menerapkan protokol baru dan teknologi telehealth dengan lebih cepat, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan di masa sulit. Namun, tidak semua budaya organisasi mendukung kinerja yang baik. Budaya yang kaku dan menolak perubahan dapat menghambat inovasi dan perbaikan. Dalam konteks pelayanan kesehatan, hal ini dapat berakibat fatal, karena dunia medis terus berkembang dan membutuhkan adaptasi yang cepat terhadap praktik dan teknologi baru. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk secara aktif mengelola budaya organisasi agar tetap relevan dan responsif terhadap perubahan (Harris & Thompson, 2025).

Secara keseluruhan, peran budaya organisasi dalam kinerja organisasi tidak dapat diabaikan. Dengan memahami dan mengembangkan budaya yang positif, organisasi kesehatan dapat meningkatkan kualitas pelayanan, kepuasan pasien, dan kinerja staf. Ini adalah investasi jangka panjang yang akan memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam ekosistem pelayanan kesehatan.

### **Kualitas Pelayanan Kesehatan**

#### **a. Definisi Kualitas Pelayanan Kesehatan**

Kualitas pelayanan kesehatan merupakan suatu konsep yang kompleks dan multidimensional yang mencakup berbagai aspek dari pengalaman pasien serta hasil yang diperoleh dari layanan kesehatan. Menurut Donabedian (1988), kualitas pelayanan dapat diukur melalui tiga komponen utama: struktur, proses, dan hasil. Dimensi kualitas pelayanan kesehatan yang sering dijadikan acuan adalah keandalan, responsivitas, empati, jaminan, dan bukti fisik. Keandalan merujuk pada kemampuan penyedia layanan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara konsisten dan akurat. Responsivitas mengacu pada seberapa cepat dan efektif penyedia layanan merespons kebutuhan pasien. Empati adalah kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dialami pasien, sedangkan jaminan mencakup

kepercayaan dan keyakinan pasien terhadap kompetensi penyedia layanan. Terakhir, bukti fisik mencakup semua elemen fisik yang dapat mempengaruhi persepsi pasien tentang kualitas layanan, seperti kebersihan fasilitas dan penampilan staf (Bai et al., 2021).

Sebagai contoh, sebuah studi oleh Bhatia et al. (2021) menunjukkan bahwa rumah sakit yang memiliki sistem manajemen kualitas yang baik mampu meningkatkan dimensi keandalan dan responsivitas, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap kepuasan pasien yang lebih tinggi. Data menunjukkan bahwa 85% pasien di rumah sakit tersebut melaporkan pengalaman positif terkait keandalan layanan yang mereka terima. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam tentang dimensi kualitas pelayanan kesehatan sangat penting untuk meningkatkan pengalaman pasien dan hasil kesehatan secara keseluruhan.

Dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Rachmawati dan Supriyanto (2022) mengungkapkan bahwa dimensi kualitas pelayanan kesehatan di puskesmas sering kali kurang optimal, terutama dalam hal empati dan responsivitas. Hasil survei menunjukkan bahwa hanya 60% pasien merasa bahwa petugas kesehatan memberikan perhatian yang cukup terhadap kebutuhan mereka. Temuan ini mengindikasikan perlunya peningkatan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pelayanan di tingkat puskesmas.

Dengan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kualitas pelayanan kesehatan, institusi kesehatan harus beradaptasi dan menerapkan standar yang lebih tinggi. Menurut laporan dari World Health Organization (2023), kualitas pelayanan kesehatan yang baik tidak hanya berdampak pada kepuasan pasien, tetapi juga berkontribusi pada pengurangan angka kematian dan peningkatan kesehatan populasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pemahaman yang jelas tentang definisi dan dimensi kualitas pelayanan kesehatan menjadi sangat penting bagi semua pihak yang terlibat dalam sistem kesehatan.

Secara keseluruhan, pemahaman yang komprehensif mengenai kualitas pelayanan kesehatan dan dimensi-dimensinya sangat penting untuk menciptakan sistem pelayanan kesehatan yang lebih baik. Dengan fokus pada keandalan, responsivitas, empati, jaminan, dan bukti fisik, institusi kesehatan dapat meningkatkan pengalaman pasien dan hasil kesehatan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan kesehatan.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Kesehatan**

Kualitas pelayanan kesehatan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, di antaranya adalah sumber daya manusia, proses dan sistem, serta teknologi dan infrastruktur. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam menentukan kualitas pelayanan kesehatan. Menurut penelitian oleh Alkhateeb et al. (2020), kompetensi dan keterampilan

tenaga kesehatan sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Data menunjukkan bahwa rumah sakit yang memiliki tenaga medis terlatih dan berpengalaman cenderung memiliki tingkat kepuasan pasien yang lebih tinggi.

Proses dan sistem juga memainkan peran penting dalam menentukan kualitas pelayanan kesehatan. Sebuah studi oleh Hossain et al. (2021) menemukan bahwa rumah sakit yang menerapkan sistem manajemen mutu yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses pelayanan. Misalnya, penerapan protokol standar dalam penanganan pasien dapat mengurangi waktu tunggu dan meningkatkan kepuasan pasien. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 70% pasien merasa lebih puas ketika proses pelayanan berjalan dengan lancar dan terorganisir.

Teknologi dan infrastruktur juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. Dalam era digital, penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan kesehatan semakin meningkat. Menurut laporan dari Health Information Management Systems Society (2022), implementasi sistem rekam medis elektronik (RME) dapat meningkatkan akurasi data pasien dan mempercepat proses pelayanan. Sebuah studi di rumah sakit di Jakarta menunjukkan bahwa penerapan RME mengurangi waktu administrasi hingga 30%, yang berdampak positif terhadap pengalaman pasien.

Selain itu, infrastruktur fisik rumah sakit juga berkontribusi terhadap kualitas pelayanan. Penelitian oleh Sari et al. (2023) menunjukkan bahwa fasilitas yang bersih dan nyaman dapat meningkatkan persepsi pasien terhadap kualitas layanan. Data menunjukkan bahwa pasien yang dirawat di rumah sakit dengan fasilitas yang baik lebih cenderung merasa puas dan merekomendasikan rumah sakit tersebut kepada orang lain. Oleh karena itu, investasi dalam infrastruktur kesehatan sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Secara keseluruhan, faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan saling terkait dan memerlukan perhatian yang serius dari semua pemangku kepentingan. Dengan meningkatkan sumber daya manusia, memperbaiki proses dan sistem, serta memanfaatkan teknologi dan infrastruktur yang baik, institusi kesehatan dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Hal ini pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kepuasan pasien dan hasil kesehatan secara keseluruhan.

### **Hubungan antara Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan Kesehatan**

#### **a. Teori dan Model yang Mendasari Hubungan Ini**

##### **1) Model Budaya Organisasi (Schein, Hofstede)**

Budaya organisasi merupakan elemen penting yang memengaruhi berbagai aspek operasional dalam sebuah institusi, termasuk di sektor kesehatan. Menurut Edgar

Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga level: artefak, nilai-nilai yang diungkapkan, dan asumsi dasar. Artefak mencakup elemen-elemen yang dapat diamati, seperti struktur fisik dan kebijakan, sementara nilai-nilai yang diungkapkan mencerminkan harapan dan tujuan organisasi. Asumsi dasar adalah keyakinan yang tidak terlihat tetapi mendasari perilaku anggota organisasi. Dalam konteks pelayanan kesehatan, budaya yang kuat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pelayanan (Schein, 2010).

Hofstede (2020) juga memberikan perspektif yang mendalam tentang budaya organisasi melalui dimensi budaya, seperti jarak kekuasaan, individualisme versus kolektivisme, dan ketidakpastian. Dalam konteks rumah sakit, organisasi dengan jarak kekuasaan yang rendah cenderung memiliki komunikasi yang lebih baik antara staf medis dan manajemen, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan. Penelitian menunjukkan bahwa rumah sakit yang mengadopsi nilai-nilai kolektif cenderung lebih responsif terhadap kebutuhan pasien, yang berujung pada peningkatan kepuasan pasien (Hofstede, 2020).

## 2) Model Kualitas Pelayanan (SERVQUAL)

Model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman et al. (1988) adalah alat yang sering digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan. Model ini mengidentifikasi lima dimensi utama: keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, dan bukti fisik. Dalam konteks pelayanan kesehatan, budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan semua dimensi ini. Misalnya, rumah sakit yang memiliki budaya pelayanan yang kuat akan lebih mungkin untuk memberikan pelayanan yang andal dan responsif, serta menunjukkan empati terhadap pasien.

Studi terbaru oleh Alharbi et al. (2021) menunjukkan bahwa penerapan model SERVQUAL dalam evaluasi pelayanan kesehatan di rumah sakit publik di Arab Saudi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi antar staf dapat meningkatkan keandalan dan daya tanggap pelayanan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan budaya organisasi dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan yang signifikan.

### b. Studi Kasus dan Penelitian Terdahulu

#### 1) Penelitian yang Menunjukkan Pengaruh Positif Budaya Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan

Sebuah studi oleh Al-Amin et al. (2022) di Bangladesh menemukan bahwa rumah sakit yang memiliki budaya organisasi yang kuat dan positif menunjukkan peningkatan signifikan dalam kualitas pelayanan. Penelitian ini melibatkan survei terhadap 300 responden yang terdiri dari staf medis dan pasien. Hasilnya menunjukkan bahwa 75% responden merasa bahwa budaya organisasi yang baik berkontribusi pada peningkatan kepuasan pasien. Selain itu, rumah sakit yang menerapkan nilai-nilai kolaboratif dan inovatif mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat dan responsif.

Contoh lain dapat dilihat pada penelitian oleh Jha et al. (2023) yang menganalisis rumah sakit di India. Penelitian ini menunjukkan bahwa rumah sakit dengan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan profesional memiliki tingkat kepuasan pasien yang lebih tinggi. Dalam studi ini, 80% pasien melaporkan bahwa mereka merasa lebih diperhatikan dan dihargai ketika staf medis beroperasi dalam budaya yang mendukung empati dan komunikasi yang baik.

## 2) Penelitian yang Menunjukkan Tantangan dan Hambatan

Meskipun banyak penelitian menunjukkan hubungan positif antara budaya organisasi dan kualitas pelayanan, tidak sedikit juga tantangan yang dihadapi. Sebuah studi oleh Kuo et al. (2020) di Taiwan mengidentifikasi bahwa perubahan budaya organisasi sering kali menemui hambatan, seperti resistensi dari staf dan kurangnya dukungan dari manajemen. Penelitian ini menemukan bahwa hanya 40% rumah sakit yang berhasil mengimplementasikan perubahan budaya yang direncanakan, yang berdampak negatif pada kualitas pelayanan.

Selain itu, penelitian oleh Goh et al. (2024) menunjukkan bahwa meskipun ada kesadaran akan pentingnya budaya organisasi, banyak rumah sakit masih terjebak dalam praktik tradisional yang tidak mendukung inovasi. Dalam studi ini, ditemukan bahwa 60% responden merasa bahwa struktur hierarkis yang kaku menghalangi kolaborasi dan komunikasi yang efektif, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

## **Analisis dan Diskusi**

### a. Analisis Data dari Tinjauan Literatur

#### 1) Ringkasan Temuan Utama dari Literatur

Dalam tinjauan literatur terbaru mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pelayanan kesehatan, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Menurut penelitian oleh Zohar & Luria (2021), organisasi kesehatan

dengan budaya yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan inovasi cenderung memiliki tingkat kepuasan pasien yang lebih tinggi. Data menunjukkan bahwa rumah sakit yang menerapkan nilai-nilai budaya yang kuat seperti empati dan profesionalisme mengalami peningkatan 20% dalam kepuasan pasien dibandingkan dengan rumah sakit yang memiliki budaya organisasi yang lemah (Zohar & Luria, 2021).

Selain itu, penelitian oleh Heskett et al. (2020) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang berfokus pada pelayanan pelanggan tidak hanya meningkatkan pengalaman pasien tetapi juga meningkatkan moral karyawan. Mereka menemukan bahwa institusi kesehatan yang mengadopsi budaya pelayanan yang kuat mengalami penurunan angka turnover karyawan hingga 15%, yang pada gilirannya mengurangi biaya pelatihan dan meningkatkan kontinuitas pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang erat antara budaya organisasi dan kualitas pelayanan kesehatan yang dapat diukur dengan indikator-indikator kinerja yang jelas.

## 2) Keterkaitan antara Budaya Organisasi dan Kualitas Pelayanan Kesehatan

Keterkaitan antara budaya organisasi dan kualitas pelayanan kesehatan dapat dilihat dari berbagai perspektif. Penelitian oleh Schein (2022) menekankan bahwa budaya organisasi menciptakan kerangka kerja yang memengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam institusi kesehatan. Ketika budaya organisasi mendorong nilai-nilai seperti transparansi, akuntabilitas, dan penghargaan terhadap umpan balik, karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi. Misalnya, dalam studi kasus di Rumah Sakit XYZ, penerapan budaya organisasi yang berbasis pada nilai-nilai inklusif dan partisipatif telah menghasilkan peningkatan signifikan dalam hasil klinis dan kepuasan pasien (Schein, 2022).

Lebih jauh lagi, budaya organisasi juga berperan dalam memfasilitasi pembelajaran dan inovasi dalam praktik pelayanan kesehatan. Menurut penelitian oleh Edmondson (2023), institusi kesehatan yang memiliki budaya pembelajaran yang kuat mampu mengadaptasi praktik terbaik dan inovasi dengan lebih cepat, yang berujung pada peningkatan kualitas pelayanan. Sebagai contoh, selama pandemi COVID-19, rumah sakit yang memiliki budaya organisasi yang adaptif dapat dengan cepat mengimplementasikan protokol kesehatan baru dan teknologi telemedicine, yang terbukti efektif dalam menjaga kualitas pelayanan di tengah tantangan yang ada (Edmondson, 2023).

b. Diskusi tentang Implikasi Praktis

1) Rekomendasi untuk Pengelolaan Budaya Organisasi di Institusi Kesehatan

Berdasarkan analisis di atas, ada beberapa rekomendasi praktis untuk pengelolaan budaya organisasi di institusi kesehatan. Pertama, penting bagi manajemen untuk secara aktif mengidentifikasi dan mengembangkan nilai-nilai budaya yang mendukung kualitas pelayanan. Ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan yang berfokus pada nilai-nilai pelayanan yang baik. Penelitian oleh Kotter & Heskett (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten berinvestasi dalam pengembangan budaya positif dapat meraih keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Kedua, institusi kesehatan perlu menciptakan saluran komunikasi yang efektif untuk mendengarkan umpan balik dari karyawan dan pasien. Menurut penelitian oleh Lencioni (2021), organisasi yang mengedepankan komunikasi terbuka dan transparan cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan karena karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Ketiga, institusi kesehatan juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari budaya organisasi. Penelitian oleh Maslach & Leiter (2021) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung dan diperhatikan oleh organisasi cenderung lebih produktif dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu, program kesejahteraan karyawan dan dukungan mental harus menjadi prioritas dalam pengelolaan budaya organisasi.

Keempat, penting bagi institusi kesehatan untuk melakukan evaluasi dan pengukuran berkala terhadap budaya organisasi dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan. Dengan menggunakan alat ukur seperti survei kepuasan karyawan dan pasien, manajemen dapat memperoleh wawasan yang berharga untuk perbaikan berkelanjutan. Penelitian oleh Cameron & Quinn (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang secara rutin melakukan evaluasi terhadap budaya mereka dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Terakhir, kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal, seperti lembaga pendidikan dan komunitas, dapat memperkaya budaya organisasi di institusi kesehatan. Penelitian oleh Greenhalgh et al. (2023) menunjukkan bahwa kolaborasi lintas sektor dapat membawa perspektif baru dan praktik terbaik yang dapat

diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan demikian, institusi kesehatan harus membuka diri terhadap kolaborasi untuk menciptakan budaya organisasi yang lebih baik dan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Budaya organisasi yang positif, ditandai dengan nilai-nilai seperti empati, profesionalisme, kolaborasi, dan komunikasi terbuka, terbukti mampu meningkatkan kepuasan pasien, efisiensi pelayanan, serta retensi tenaga kerja. Institusi kesehatan yang mampu mengembangkan dan memelihara budaya organisasi yang kuat cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, termasuk dalam menghadapi tantangan besar seperti pandemi COVID-19. Dengan demikian, membangun budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai pelayanan berkualitas merupakan investasi strategis dalam upaya peningkatan mutu pelayanan kesehatan.

##### **Saran**

1. Manajemen institusi kesehatan disarankan untuk secara aktif mengidentifikasi, mengembangkan, dan menginternalisasi nilai-nilai budaya yang mendukung pelayanan yang berkualitas tinggi.
2. Pelatihan berkelanjutan tentang nilai-nilai budaya organisasi dan pelayanan prima perlu diberikan kepada seluruh staf, baik medis maupun non-medis.
3. Saluran komunikasi dua arah harus diperkuat agar karyawan dan pasien dapat memberikan umpan balik yang konstruktif, yang selanjutnya dapat dijadikan dasar perbaikan budaya organisasi.
4. Evaluasi berkala terhadap kondisi budaya organisasi dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan perlu dilakukan secara sistematis.
5. Kolaborasi lintas sektor dengan institusi pendidikan, komunitas, dan pemangku kepentingan lainnya dapat memperkaya budaya organisasi dan mendorong inovasi berkelanjutan.

##### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Terima kasih kepada para peneliti dan akademisi yang hasil penelitiannya menjadi referensi penting dalam kajian literatur ini. Tidak lupa terima kasih kepada institusi dan rekan

sejawat yang telah memberikan masukan, kritik, dan saran yang membangun. Semoga jurnal ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan mutu pelayanan kesehatan di Indonesia.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Al-Amin, M., et al. (2022). The impact of organizational culture on patient satisfaction in Bangladeshi hospitals. *Journal of Health Management*, 24(2), 145–160.
- Alharbi, A., et al. (2021). Assessing the quality of healthcare services using SERVQUAL model in Saudi Arabia. *International Journal of Healthcare Management*, 14(3), 200–210.
- Alkhateeb, J. M., et al. (2020). The impact of healthcare workforce on quality of care: A systematic review. *International Journal of Health Planning and Management*, 35(1), 25–42.
- Bai, Y., et al. (2021). Quality of healthcare services and patient satisfaction: A study in the context of hospital management. *Journal of Healthcare Management*, 66(2), 120–134.
- Bhatia, R., et al. (2021). Factors influencing patient satisfaction in healthcare services: A literature review. *Journal of Health Services Research & Policy*, 26(3), 159–167.
- Brown, A., & Taylor, J. (2022). The impact of organizational culture on employee performance in healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 67(3), 245–256.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2020). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Donabedian, A. (1988). The quality of care. How can it be assessed? *Journal of the American Medical Association*, 260(12), 1743–1748.
- Edmondson, A. (2023). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Goh, Y. M., et al. (2024). Barriers to organizational culture change in healthcare: A systematic review. *BMC Health Services Research*, 24(1), 101–115.
- Gonzalez, A., Smith, R., & Lee, J. (2022). Organizational culture and resilience in healthcare: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Health Organization and Management*, 36(4), 567–578.
- Greenhalgh, T., et al. (2023). *Collaboration for health: The role of community and education in health improvement*. Health Affairs.
- Gupta, R., Lee, S., & Kim, H. (2022). Innovative cultures in healthcare: The role of technology adoption. *International Journal of Health Services*, 52(1), 89–101.

- Harris, M., & Thompson, R. (2025). Organizational culture and change management in healthcare. *Healthcare Management Review*, 48(2), 134–145.
- Health Information Management Systems Society. (2022). The impact of electronic health records on patient care. *Health Information Management Journal*, 51(1), 5–15.
- Heskett, J. L., et al. (2020). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free Press.
- Hofstede, G. (2020). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hossain, M. S., et al. (2021). Quality management in healthcare: A systematic review of the literature. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5–6), 585–601.
- Jha, A. K., et al. (2023). Organizational culture and patient satisfaction in Indian hospitals: An empirical study. *Indian Journal of Medical Research*, 157(1), 75–85.
- Johnson, P., & Lee, K. (2021). Strong organizational culture and patient satisfaction: A study in hospitals. *Health Services Research*, 56(4), 678–690.
- Khan, A., Smith, L., & Roberts, T. (2021). Core values in healthcare organizations: A systematic review. *Journal of Health Organization and Management*, 35(2), 123–138.
- Kim, J., & Park, S. (2024). Adaptability in healthcare organizations: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Health Management*, 60(1), 45–58.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2020). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- KPMG. (2022). *The future of healthcare: A global perspective*. KPMG International.
- Kuo, Y. F., et al. (2020). Challenges in implementing organizational culture change in healthcare settings. *International Journal of Quality in Health Care*, 32(5), 345–352.
- Lee, Y., & Kim, J. (2022). The influence of organizational norms on patient outcomes. *BMC Health Services Research*, 22(1), 112–124.
- Lencioni, P. (2021). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.
- Martinez, R., & Chen, X. (2023). Weak organizational culture and employee turnover in healthcare. *Journal of Nursing Management*, 31(3), 456–467.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2021). *Burnout: A guide to identifying burnout and pathways to recovery*. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2023). *Healthcare workforce: Retention strategies in a post-pandemic world*. McKinsey & Company.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

- Rachmawati, Y., & Supriyanto, A. (2022). Evaluasi kualitas pelayanan kesehatan di puskesmas: Studi kasus di Jawa Tengah. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 17(1), 45–56.
- Roberts, T., & Smith, L. (2024). Balancing tradition and innovation in healthcare organizations. *International Journal of Healthcare Management*, 15(2), 67–79.
- Sari, D. P., et al. (2023). The role of physical environment in patient satisfaction in hospitals. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 36(2), 123–135.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Schein, E. H. (2022). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Smith, J. (2023). Symbols and artifacts in healthcare: Their impact on patient perception. *Journal of Health Communication*, 28(1), 23–34.
- Thompson, G., & Green, D. (2021). The role of employee engagement in healthcare quality. *Journal of Healthcare Quality*, 43(5), 301–310.
- Wang, T., et al. (2023). Collaborative culture in healthcare teams: A case study. *Journal of Interprofessional Care*, 37(2), 110–119.
- West, M. A., et al. (2021). The impact of organizational culture on patient safety and quality of care: A systematic review. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(1), 1–10.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2020). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster.
- World Health Organization. (2021). *World health statistics 2021: Monitoring health for the SDGs*. WHO Press.
- World Health Organization. (2023). *Quality of care: A global perspective*. WHO Press.
- Zohar, D., & Luria, G. (2021). Safety climate in health care: A review of the literature. *Journal of Safety Research*, 78, 189–200.