

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepuasan pasien merupakan indikator utama dalam menilai kualitas pelayanan rumah sakit. Pelayanan yang berkualitas mendorong pasien untuk kembali berobat, sedangkan pelayanan yang rendah dapat menurunkan minat mereka untuk datang kembali (Sesrianty, Machmud, & Yeni, 2019). Standar minimal kepuasan pasien di rumah sakit ditetapkan sebesar 95%, namun pencapaiannya sangat dipengaruhi oleh mutu pelayanan, efektivitas komunikasi, dan penerapan budaya organisasi yang baik (Lestari, Rizany, & Setiawan, 2021). Budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan kinerja tenaga kesehatan, memperkuat komunikasi tim, dan menciptakan layanan yang profesional, empatik, serta responsif, sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan pasien (Cameron & Quinn, 2011; Galli, 2022; Bernardes et al., 2023). Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam membentuk perilaku setiap karyawan yang bekerja di rumah sakit dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Budaya Teduh yang diterapkan di RS Dr. Oen Solo Baru terdiri dari nilai-nilai seperti Terpercaya, Empati, Dinamis, Unggul, dan Holistik yang berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan (Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU, 2023).

Secara empiris, Rumah Sakit Dr. Oen Solo Baru telah menerapkan budaya organisasi TEDUH yang berlandaskan nilai Terpercaya, Empati, Dinamis, Unggul, dan Holistik (Tim Budaya TEDUH RS Dr. Oen Solo Baru, 2023). Penelitian Putro et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan budaya TEDUH di kalangan perawat berada pada kategori tinggi, meskipun aspek Terpercaya dan Dinamis masih dinilai sebagian responden dalam kategori sedang. Penilaian tersebut berasal dari perspektif internal perawat, sehingga belum mencerminkan persepsi pasien sebagai penerima layanan langsung. Meskipun secara umum tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan keperawatan di RS

Dr. Oen Solo Baru menunjukkan capaian yang cukup tinggi, yaitu sebesar 95% sepanjang tahun 2024, namun angka tersebut belum sepenuhnya menggambarkan kualitas pelayanan pada masing-masing unit perawatan. Bahkan pada tahun 2025, tren kepuasan pasien masih menunjukkan hasil yang relatif stabil, yakni sebesar 94% pada bulan Januari, 94,25% pada bulan Februari, 94,25% pada bulan Maret, 95% pada bulan April, dan meningkat menjadi 95,75% pada bulan Mei. Capaian tersebut masih merupakan data akumulatif seluruh ruang rawat inap, sehingga belum mampu menggambarkan secara spesifik bagaimana tingkat kepuasan pasien di ruang medikal bedah, khususnya dalam kaitannya dengan penerapan budaya kerja TEDUH oleh perawat. Kondisi ini menunjukkan adanya urgensi untuk dilakukan penelitian yang lebih terfokus pada ruang medikal bedah guna memperoleh gambaran lebih mendalam terkait implementasi budaya TEDUH dan hubungannya dengan tingkat kepuasan pasien.

Berbagai penelitian terdahulu menegaskan hubungan positif antara budaya organisasi yang kuat dengan kepuasan pasien. Di RSUD Ambarawa, budaya organisasi yang kuat meningkatkan peluang kepuasan pasien hingga 3,69 kali dibandingkan budaya yang lemah ($p = 0,007$), dengan 52,5% responden menilai budaya sudah kuat dan 67,7% pasien merasa puas (Kholipah, Susilo, & Purwaningsih, 2013). Namun, penelitian spesifik terkait hubungan penerapan budaya TEDUH dengan kepuasan pasien di ruang perawatan medikal bedah RS Dr. Oen Solo Baru belum pernah dilakukan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi untuk memahami sejauh mana penerapan nilai TEDUH dirasakan dan berdampak pada pasien.

Penelitian ini penting dilakukan di ruang medikal bedah karena unit ini memiliki tingkat aktivitas klinis tinggi, kompleksitas kasus beragam, dan interaksi intens antara perawat dan pasien (Andriani, Perawati, & Nurhaliza, 2022). Pasien di ruang ini sering membutuhkan perawatan pascaoperasi atau lanjutan yang memerlukan pendekatan holistik, komunikasi efektif, dan pelayanan keperawatan berkualitas (Anfal, 2020). Kajian ini bertujuan menganalisis hubungan antara penerapan budaya TEDUH dengan tingkat kepuasan pasien di ruang medikal bedah RS Dr. Oen Solo Baru. Hasilnya

diharapkan menjadi masukan strategis bagi manajemen rumah sakit untuk mengoptimalkan penerapan budaya organisasi yang mendukung mutu pelayanan dan kepuasan pasien.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana hubungan antara penerapan budaya TEDUH dengan Tingkat kepuasan pasien di ruang perawatan medikal bedah Rumah Sakit Dr. Oen Solo Baru?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1.3.1 Tujuan Umum

Menganalisis hubungan antara penerapan budaya TEDUH dengan tingkat kepuasan pasien di ruang perawatan medikal bedah Rumah Sakit Dr. Oen Solo Baru.

1.3.2 Tujuan Khusus

1.3.2.1 Mengidentifikasi karakteristik responden penelitian (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan)

1.3.2.2 Mengidentifikasi Penerapan budaya TEDUH yang meliputi dimensi Terpercaya, Empati, Dinamis, Unggul, dan Holistik oleh perawat di ruang perawatan medikal bedah di Rumah Sakit Dr. Oen Solo Baru.

1.3.2.3 Mengidentifikasi tingkat kepuasan yang mencakup dimensi *Tangibles* (bukti fisik), *Reliability* (keandalan), *Responsiveness* (ketanggapan), *Assurance* (jaminan) dan *Empathy* (empati) di ruang perawatan medikal bedah di Rumah Sakit Dr. Oen Solo Baru.

1.3.2.4 Menganalisa hubungan antara penerapan budaya TEDUH dengan tingkat kepuasan pasien di ruang perawatan medikal bedah Rumah Sakit Dr. Oen Solo Baru.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dari penelitian yang dilakukan diharapkan dapat menambah wawasan dalam bidang manajemen pelayanan kesehatan, khususnya dalam penerapan budaya organisasi untuk meningkatkan kepuasan pasien serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya terkait budaya organisasi dan kepuasan pasien.

1.4.2 Manfaat Praktis

1.4.2.1 Bagi Rumah Sakit

Memberikan rekomendasi bagi Rumah Sakit Dr. Oen Solo Baru dalam meningkatkan penerapan Budaya TEDUH guna meningkatkan kepuasan pasien.

1.4.2.2 Bagi Tenaga Kesehatan

Memberikan pemahaman mengenai pentingnya budaya kerja dalam meningkatkan mutu dan pelayanan kesehatan.

1.4.2.3 Bagi Akademisi

Memberikan referensi dan landasan empiris bagi peneliti selanjutnya dalam pengembangan ilmu keperawatan, khususnya dalam konteks budaya organisasi dan kepuasan pasien, serta dapat dijadikan bahan ajar atau studi kasus dalam proses pembelajaran di institusi pendidikan kesehatan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar Kepuasan Pasien

2.1.1 Definisi Kepuasan Pasien

Kepuasan pasien merupakan indikator utama dalam menilai standar suatu fasilitas kesehatan serta menjadi tolok ukur suatu pelayanan. Jika tingkat kepuasan pasien rendah, hal ini dapat berdampak pada jumlah kunjungan yang pada akhirnya mempengaruhi profitabilitas fasilitas kesehatan. Selain itu sikap karyawan terhadap pasien juga berperan dalam menentukan tingkat kepuasan pasien. Seiring berjalannya waktu kebutuhan pasien juga terus berkembang, demikian juga dengan ekspektasi mereka terhadap mutu layanan yang diberikan (Suciati et al. 2022).

Menurut Julianti et al. (2023), kepuasan pasien adalah hasil evaluasi pasien terhadap kualitas layanan yang diterima, yang meliputi berbagai aspek seperti keandalan responsivitas, jaminan, empati, serta faktor fisik. Penelitian lain yang diungkapkan dalam *Indonesia Journal of Health Information Management* mengungkapkan bahwa kepuasan pasien memiliki keterkaitan erat dengan kualitas pelayanan kesehatan. Berbagai faktor seperti kompetensi teknis, aksesibilitas, ketepatan waktu, interksi antar individu, efisiensi, kesinambungan layanan, keamanan dan kenyamanan turut mempengaruhi tingkat kepuasan pasien (Sari, N. L. 2023).

2.1.2 Dimensi Kepuasan Pasien dalam Pelayanan Kesehatan

Sebagaimana yang kita tahu bahwa dimensi kepuasan pasien dalam pelayanan kesehatan mencakup beberapa aspek penting yang mempengaruhi persepsi dan pengalaman pasien terhadap pelayanan yang diterima. Salah satu metode pendekatan yang banyak digunakan untuk mengukur kualitas layanan kesehatan adalah metode SERVQUAL. Metode ini dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry dan mengukur kesenjangan antara harapan dan persepsi pasien terhadap pelayanan yang diterima. SERVQUAL terdiri dari lima dimensi utama, yaitu:

1. Dimensi Bukti Fisik (*Tangibles*)
Merujuk pada tampilan fisik fasilitas, perlengkapan, personel, dan materi komunikasi yang digunakan dalam pelayanan. Di bidang kesehatan, ini termasuk kebersihan ruangan, kerapian seragam tenaga kesehatan, serta ketersediaan dan modernitas alat medis. Bukti fisik yang memadai dapat memperkuat persepsi profesionalisme dan kepercayaan pasien (Parasuraman et al., 1988; Liu & Xiaohang, 2023).
2. Dimensi Keandalan (*Reliability*)
Kemampuan tenaga kesehatan dan institusi untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat dan konsisten. Ini mencakup ketepatan diagnosis, pemberian obat sesuai resep, dan keakuratan informasi medis. Keandalan berkontribusi besar dalam membangun kepercayaan pasien (Parasuraman et al., 1988; Arief, Fahriati, & Kartikasari, 2022).
3. Dimensi Daya Tanggap (*Responsiveness*)
Kesediaan dan kemampuan staf medis dalam membantu pasien serta memberikan pelayanan secara cepat dan tepat. Responsif mencerminkan kepedulian terhadap kebutuhan pasien dan kemampuan merespons keluhan atau permintaan dalam waktu yang singkat (Parasuraman et al., 1988; Wahyuni, 2022).
4. Dimensi Jaminan (*Assurance*)
Mencakup pengetahuan, keterampilan, sopan santun, dan kemampuan tenaga kesehatan untuk menumbuhkan rasa aman dan kepercayaan pada pasien. Aspek ini juga berkaitan dengan kredibilitas, keramahan, dan profesionalisme staf dalam memberikan informasi dan pelayanan (Parasuraman et al., 1988; Goodrich & Lazenby, 2022).
5. Dimensi Empati (*Empathy*)
Kemampuan memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual kepada setiap pasien. Empati mencakup sikap mendengarkan, memahami kebutuhan emosional pasien, serta perlakuan yang penuh kepedulian dan hormat. Hal ini sangat penting dalam pelayanan keperawatan (Parasuraman et al., 1988; Watson, 2008).

2.1.3 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pasien

Ada beberapa faktor yang membentuk persepsi kepuasan pasien terhadap pelayanan kesehatan, baik itu faktor internal maupun eksternal antara lain :

2.1.3.1 Faktor Internal

a. Harapan Pasien

Pelayanan kesehatan yang diterima dengan harapan pasien akan dibandingkan oleh pasien tersebut. Apabila pelayanan sesuai atau melebihi harapan pasien akan merasa puas, dan jika sebaliknya pelayanan di bawah harapan pasien, maka pasien akan kecewa (Sukmalara, 2019).

b. Kondisi Kesehatan dan Emosi Pasien

Menurut Lestari, Rizany, & Setiawan, (2021), pasien dengan kondisi kesehatan tertentu atau tingkat kecemasan yang tinggi mungkin memiliki persepsi yang berbeda terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan.

2.1.3.1 Faktor Eksternal

a. Mutu Pelayanan Kesehatan

Mutu dari pelayanan kesehatan meliputi aspek teknis yaitu kompetensi tenaga kesehatan dan non teknis meliputi empati dan komunikasi. Ketidakpuasan pasien bisa dikarenakan dari pelayanan yang buruk seperti komunikasi tidak efektif dan penjadwalan dinas perawat yang tidak teratur (Lestari et al., 2021).

b. Fasilitas dan Lingkungan Rumah Sakit

Kepuasan pasien bisa dipengaruhi oleh lingkungan sekitar rumah sakit seperti kebersihan ruangan, kenyamanan kamar mandi, dan ketersediaan sarana medis. Contohnya seperti kamar mandi yang licin dan bau mengurangi kepuasan (Sukmalara, 2019).

c. Interaksi dengan Tenaga Kesehatan

Komunikasi antara pasien dan tenaga kesehatan yang efektif, sikap empati dan tanggung jawab perawat seperti misalkan membantu pasien yang lemah sangat penting dalam meningkatkan kepuasan pasien (Eliza et al., 2022).

d. Administrasi dan Biaya

Administrasi yang rumit serta pembiayaan yang tidak transparan juga sangat mempengaruhi ketidakpuasan pasien (Eliza et al., 2022).

2.1.4 Pengukuran Tingkat Kepuasan Pasien

Aspek yang penting dalam system manajemen mutu pelayanan kesehatan yaitu dengan pengukuran tingkat kepuasan pasien. Tingkat kepuasan pasien menjadi tolok ukur keberhasilan penyedia layanan kesehatan dalam memenuhi ekspektasi pasien, mencakup faktor teknis, procedural, serta hubungan komunikasi dengan perugas medis (Liu & Xiaohang, 2023).

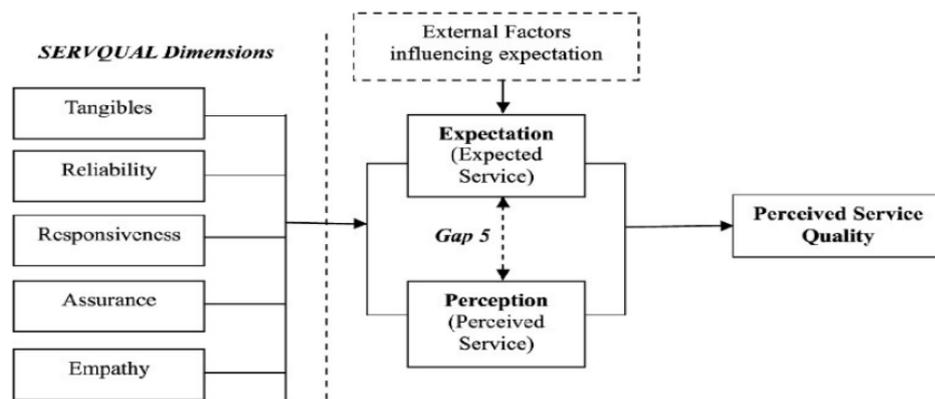
Penggunaan kuisioner merupakan salah satu metode paling umum dalam pengukuran kepuasan pasien. Kuisioner ini biasanya dirancang dalam berbagai pernyataan yang mewakili pernyataan pengalaman pasien selama menerima layanan, dan sering dilengkapi dengan skala likert untuk mengukur tingkat persetujuan. Skala likert, yang berkisar dari “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju” memungkinkan pengumpulan data kuantitatif secara sistematis (Arief, Fahriati, & Kartikasari, 2022).

Salah satu metode pendekatan yang juga banyak digunakan yaitu metode Servqual. Metode ini mengukur kualitas layanan berdasarkan lima dimensi utama yaitu meliputi *angibles* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati). Dari hasil penelitian terbaru oleh Liu dan Xiaohang (2023) menunjukkan bahwa penggunaan SERVQUAL dalam survei kepuasan pasien di rumah sakit umum efektif dalam mengidentifikasi kesenjangan antara harapan dan persepsi pasien terhadap layanan yang diberikan.

Dari study Arief et al. (2022) dalam menilai layanan farmasi di rumah sakit menunjukkan bahwa metode servqual juga efektif untuk digunakan. Mereka menemukan bahwa semua dimensi SERVQUAL memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan pasien, khususnya pada dimensi empathy dan responsiveness yang dinilai sangat penting oleh pasien dalam pelayanan langsung.

Salah satu metode lain yang bisa digunakan dalam menilai kepuasan pasien yaitu metode Customer Satisfaction Index (CSI). CSI merupakan indeks komposit yang diperoleh dari penilaian terhadap atribut layanan yang paling berpengaruh terhadap kepuasan. Pendekatan ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja pelayanan berdasarkan persepsi pasien. American Customer Satisfaction Index (2024) menyebutkan bahwa CSI sangat berguna untuk membandingkan kepuasan antar unit atau fasilitas kesehatan secara berkala.

Dalam mengidentifikasi area prioritas yang perlu ditingkatkan dan menyusun strategi peningkatan mutu yang lebih terarah perlu menggunakan kombinasi metode seperti kuesioner, skala Likert, SERVQUAL, dan CSI, fasilitas layanan kesehatan (American Customer Satisfaction Index, 2024).



Gambar 2.2: Mengukur Efektivitas Layanan dengan menggunakan Model SERVQUAL (Kumar et. al., 2009)

2.1.5 Teori Kepuasan Pasien Menurut Kotler dan Keller

Menurut studi Kotler dan Keller (2016), bahwa kepuasan sebagai perasaan senang atau kecewa yang muncul setelah seseorang membandingkan antara persepsi atas kinerja produk atau layanan dengan harapannya. Dalam konteks pelayanan kesehatan, pasien memiliki ekspektasi tertentu terkait aspek-aspek seperti pelayanan perawat, fasilitas, komunikasi, dan keselamatan selama proses perawatan. Pasien kemudian membandingkan harapan tersebut dengan pengalaman nyata yang mereka alami selama menerima layanan kesehatan tersebut. Perbandingan ini menjadi dasar penilaian pasien terhadap mutu pelayanan yang diterima, yang berpengaruh pada tingkat kepuasan mereka.

Teori ini menyatakan bahwa tingkat kepuasan pasien ditentukan oleh perbandingan antara pelayanan yang diterima dengan harapan mereka. Ketika pelayanan yang diberikan lebih rendah dari harapan, pasien akan merasa tidak puas. Jika pelayanan yang diterima sesuai dengan harapan, maka pasien merasa puas. Namun, apabila pelayanan yang diberikan melebihi harapan, pasien akan merasa sangat puas atau bahkan menjadi loyal. Model ini dikenal sebagai *Disconfirmation Paradigm*, karena menekankan bahwa kepuasan muncul dari adanya perbedaan antara harapan dan kenyataan. Jika kenyataan melebihi harapan (*positive disconfirmation*), tingkat kepuasan pasien meningkat secara signifikan, sedangkan jika kenyataan berada di bawah harapan (*negative disconfirmation*), akan timbul kekecewaan.

Kotler & Keller menyoroti bahwa harapan pasien terbentuk dari berbagai faktor, seperti pengalaman sebelumnya, rekomendasi dari orang lain, informasi yang diperoleh melalui iklan atau komunikasi dari rumah sakit, serta kebutuhan dan nilai pribadi masing-masing individu. Karena itu, rumah sakit harus mampu mengelola harapan pasien secara efektif melalui edukasi, komunikasi yang jujur dan terbuka, serta dengan menyediakan layanan yang konsisten dan berkualitas. Dalam praktik pelayanan kesehatan, strategi yang diterapkan sebaiknya berorientasi pada upaya memenuhi bahkan melebihi ekspektasi pasien. Selain itu, masukan dari pasien sangat penting untuk mengidentifikasi kesenjangan antara harapan dan kenyataan layanan yang diberikan. Tingkat kepuasan pasien sendiri dapat menjadi tolok ukur loyalitas, keinginan untuk kembali menggunakan layanan, serta kecenderungan untuk merekomendasikan rumah sakit kepada orang lain.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi adalah nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang berkembang di dalam sebuah organisasi dan menjadi acuan bagi anggotanya dalam berperilaku serta dalam pengambilan keputusan. Budaya ini dapat mempengaruhi efektifitas organisasi serta membentuk karakteristik yang membedakannya dari organisasi yang lain. (Cameron & Quinn, 2011).

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta berinteraksi di lingkungan kerja. Menurut Virtadaniati dan Anggarani (2024), budaya organisasi mencakup kebiasaan, nilai-nilai, norma-norma, dan kebijakan-kebijakan yang diarahkan kepada seluruh sumber daya manusia dalam organisasi. Boedhi Santoso et al. (2021) menambahkan bahwa budaya organisasi adalah kebiasaan, norma, aturan yang dipahami dan disepakati bersama seluruh anggota organisasi. Wardhana (2024) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan kesatuan dari berbagai pemikiran, asumsi, nilai, harapan, sikap, dan norma yang mengikat organisasi. Ali dan Ali (2023) menekankan bahwa budaya organisasi menjadi pedoman dan panduan bagi persepsi, sikap, dan perilaku dalam bertindak dan dalam membuat keputusan oleh anggota organisasi. Setyawati dan Fauzi (2024) juga menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai, norma, dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku serta berinteraksi di lingkungan kerja.

2.2.2 Penciptaan Budaya Organisasi

Penciptaan budaya organisasi dimulai dari pembentukan nilai-nilai inti, norma, serta perilaku yang diharapkan, dalam suatu lingkungan kerja. Budaya organisasi terbentuk tidak secara instan melainkan melalui integrasi kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang konsisten, sistem penghargaan, serta internalisasi nilai melalui pelatihan dan keteladanan. Menurut Robbins & Judge (2017), budaya organisasi dibentuk melalui tiga tahap utama, yaitu: proses seleksi karyawan yang sesuai dengan nilai organisasi, sosialisasi atau internalisasi nilai kepada anggota baru, serta penguatan melalui perilaku pimpinan dan sistem penghargaan.

Menurut Alharbi et al. (2022), budaya organisasi dalam konteks pelayanan kesehatan tidak hanya dibentuk oleh nilai-nilai pendiri, tetapi juga melalui kepemimpinan transformasional dan sistem manajemen yang berkelanjutan. Pemimpin di rumah sakit dan fasilitas kesehatan modern dituntut untuk mengembangkan budaya keselamatan pasien (*patient safety culture*) dan kualitas layanan melalui pendekatan kolaboratif. Strategi seperti

pelatihan, mentoring, serta penyusunan kebijakan dan prosedur yang konsisten dengan nilai budaya organisasi menjadi instrumen penting dalam menanamkan budaya tersebut. Selain itu, keterlibatan aktif seluruh staf, evaluasi rutin, serta sistem umpan balik juga diperlukan untuk memastikan bahwa budaya tersebut tidak hanya dipahami, tetapi juga dijalankan dalam praktik sehari-hari (Galli, 2022).

Dengan demikian, penciptaan budaya organisasi merupakan proses yang berkesinambungan dan memerlukan komitmen dari seluruh elemen organisasi, khususnya pimpinan, untuk menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan pelayanan kepada pasien.

2.2.3 Tujuan dan Manfaat Budaya Organisasi

Tujuan penting dari budaya organisasi yaitu untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan produktifitas kinerja karyawan, serta memastikan bahwa visi dan misi dari organisasi dapat tercapai dengan efektif (Galli, 2022).

Budaya organisasi dalam sektor kesehatan memiliki peran krusial dalam meningkatkan kualitas pelayanan, memperkuat kerja sama tim, meningkatkan kepuasan tenaga kesehatan, dan memastikan efisiensi operasional. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mardiana et al. (2023), budaya organisasi yang positif dan mendukung memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan mutu pelayanan di puskesmas. Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi staf, dan mendorong pelayanan yang lebih berkualitas. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka dapat memperkuat kerja sama tim, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dalam penerapan prosedur operasional.

2.2.4 Faktor-Faktor yang Berpengaruh dalam Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait dan membentuk karakteristik unik dalam setiap organisasi. Salah satu faktor utama adalah struktur organisasi, yang mencakup pembagian peran, tanggung jawab, dan hierarki yang jelas, sehingga memengaruhi pola komunikasi dan koordinasi antar anggota organisasi (ACT Consulting, 2023). Gaya

kepemimpinan juga memainkan peran penting; pendekatan kepemimpinan yang diterapkan dapat membentuk nilai-nilai dan norma yang diinternalisasi oleh karyawan serta memengaruhi motivasi dan kinerja mereka (Putri & Sulastri, 2023). Selain itu, nilai dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi berfungsi sebagai pedoman dalam bersikap dan bertindak, menciptakan keselarasan dalam mencapai tujuan bersama (Ali & Ali, 2023). Kebijakan dan prosedur yang diterapkan secara konsisten dan adil juga berkontribusi dalam memperkuat budaya organisasi, memastikan bahwa perilaku anggota organisasi selaras dengan nilai-nilai inti yang dipegang (Handayani & Wijayanti, 2023). Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor ini secara efektif, organisasi dapat membentuk budaya yang positif dan mendukung pencapaian tujuan strategisnya.

2.2.5 Teori Budaya Organisasi Menurut Edgar H. Schein

Edgar H. Schein, seorang tokoh penting dalam studi budaya organisasi, mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari bersama oleh suatu kelompok ketika mereka menyelesaikan masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal. Pola asumsi ini telah terbukti efektif sehingga dianggap valid dan kemudian diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan terkait masalah tersebut. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan mendasar yang membimbing cara pandang dan perilaku anggota organisasi dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal, yang kemudian menjadi landasan bersama dalam menjalankan aktivitas organisasi.

Schein mengelompokkan budaya organisasi ke dalam tiga tingkatan utama. Pertama, artefak, yaitu aspek yang paling terlihat seperti struktur organisasi, seragam, simbol, slogan, prosedur kerja, teknologi, dan cara berinteraksi. Di rumah sakit, hal ini bisa berupa penggunaan simbol-simbol tertentu, tampilan visual di dinding, atau pakaian dinas. Kedua, nilai-nilai yang dianut, meliputi strategi, tujuan, filosofi kerja, dan prinsip etis yang diyakini oleh organisasi. Contohnya adalah nilai-nilai yang menjadi panduan perilaku staf, seperti kepercayaan, empati, dan profesionalisme. Ketiga, asumsi dasar, yaitu

keyakinan bawah sadar yang tertanam kuat dalam diri anggota organisasi, sulit diubah, dan sering tidak disadari, misalnya keyakinan bahwa pasien harus diperlakukan secara holistik dan penuh empati.

Pada organisasi yang memiliki budaya yang baik, terdapat kesesuaian antara nilai yang dianut dengan perilaku nyata anggota organisasi. Budaya tersebut dicirikan oleh adanya komitmen terhadap tujuan bersama, komunikasi yang terbuka, interaksi yang kolaboratif, kemampuan adaptif terhadap perubahan, serta dukungan terhadap inovasi dan pengembangan profesional. Budaya organisasi yang baik akan menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan motivasi, dan mendorong tercapainya kualitas pelayanan yang optimal.

Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk ditandai oleh munculnya kesenjangan antara nilai formal dan praktik di lapangan, komunikasi yang tertutup, serta resistensi terhadap perubahan. Pada organisasi dengan budaya yang buruk, anggota cenderung bekerja secara individual, kurang kolaboratif, dan tidak memiliki orientasi kualitas. Kondisi ini dapat menurunkan kinerja organisasi, memicu konflik internal, serta berdampak negatif terhadap kepuasan penerima pelayanan.

Lebih lanjut, Schein menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki konsekuensi langsung terhadap keberhasilan organisasi. Budaya yang baik akan memberikan dampak positif berupa tercapainya efektivitas organisasi, meningkatnya kepercayaan penerima layanan, serta terciptanya suasana kerja yang produktif. Sebaliknya, budaya organisasi yang buruk dapat menimbulkan rendahnya motivasi kerja, menurunnya kualitas pelayanan, hingga turunnya tingkat kepuasan dan kepercayaan pihak penerima layanan. Dalam konteks rumah sakit, keberadaan budaya yang kuat membantu perawat dan staf bertindak secara konsisten sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Budaya tersebut juga memengaruhi komunikasi antar tim, etika kerja, serta komitmen terhadap mutu layanan. Ketika nilai-nilai organisasi telah terinternalisasi dengan baik, hal ini dapat meningkatkan kualitas interaksi dengan pasien dan berdampak positif pada kepuasan mereka. Dengan memahami struktur budaya organisasi menurut Schein, rumah sakit dapat

mengidentifikasi area yang perlu diperkuat, misalnya apakah nilai-nilai tersebut masih sebatas tampak secara fisik atau sudah menjadi asumsi dasar, agar budaya organisasi benar-benar memberikan pengaruh positif terhadap kualitas layanan.

2.3 Budaya Teduh di RS Dr. Oen Solo Baru

2.3.1 Pengertian Budaya TEDUH

Budaya Teduh merupakan nilai nilai, norma, dan keyakinan yang diterapkan di lingkungan rumah sakit untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis, profesional, dan berorientasi pada pelayanan pasien. Budaya Teduh terdiri dari beberapa kompetensi utama, yaitu Terpercaya, Empati, Dinamis, Unggul, dan Holistik (RS Dr. OEN SOLO BARU, 2023). Budaya ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan melalui sikap dan perilaku yang positif dari tenaga kesehatan, khususnya perawat.

2.3.2 Aspek dalam Budaya TEDUH

Budaya Teduh di RS Dr. Oen Solo Baru merupakan sistem nilai dan norma yang diterapkan dalam lingkungan kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Budaya ini mencakup lima aspek utama, yaitu:

a. Terpercaya

Definisi : Kemampuan untuk bersikap jujur, dapat diandalkan, terbuka dan bertanggung jawab sesuai dengan kode etik, standar dan aturan yang sudah ditetapkan.

Perilaku kunci meliputi:

- 1) Integritas
- 2) Profesional
- 3) Komitmen

Indikator perilaku :

- a) Menjaga nama baik perusahaan.
- b) Bertanggung jawab terhadap sikap, pekerjaan dan lingkungan kerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- c) Memiliki keselarasan dalam pemikiran, perkataan dan perbuatan.
- d) Menjunjung tinggi kode etik.

- e) Bertindak konsisten dengan nilai-nilai dan kode etik.
- f) Berperilaku secara profesional, adil dan bijaksana.
- g) Berupaya menjamin dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
- h) Memiliki keterikatan dan tanggungjawab terhadap organisasi (Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU, 2023).

b. Empati

Definisi : Kemampuan untuk memahami situasi/kondisi pelanggan (internal, eksternal) dengan menunjukkan perhatian tulus dan memberikan dukungan yang sesuai.

Perilaku kunci :

- 1) Peduli
- 2) Kepekaan
- 3) Inisiatif

Indikator Perilaku:

- a) Mempertimbangkan perasaan/reaksi orang lain dalam bertindak.
- b) Memberikan ide/ usulan untuk perkembangan RS.
- c) Terlibat aktif dalam setiap kegiatan positif di lingkungan kerja.
- d) Memberikan alternatif solusi dalam pengambilan Keputusan.
- e) Bertindak secara cepat dan tepat.
- f) Bekerja secara proaktif (Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU, 2023).

c. Dinamis

Definisi : Kemampuan bersikap adaptif dan responsif terhadap perubahan/tantangan dalam meningkatkan kualitas pelayanan.

Perilaku kunci :

- 1) Inovatif
- 2) Adaptif
- 3) Pembelajar

Indikator Perilaku:

- a) Menjadi pribadi yang visioner.
- b) Berpikir kritis dalam memecahkan masalah.
- c) Menciptakan peluang.

- d) Berpikir terbuka terhadap perubahan.
- e) Berorientasi pada kebutuhan pelanggan.
- f) Mengembangkan produk dan layanan RS sesuai tren.
- g) Mengikuti perkembangan ilmu dan teknologi (Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU, 2023).

d. Unggul

Definisi : Kemampuan memberikan yang terbaik sesuai visi dan misi organisasi untuk mencapai sasaran yang ditetapkan.

Perilaku kunci :

- 1) Dorongan Berprestasi
- 2) Produktif

Indikator Perilaku:

- a) Mempertahankan kualitas pelayanan yang melampaui standar yang ditetapkan
- b) Meningkatkan mutu pelayanan yang berfokus pada keselamatan pasien
- c) Meningkatkan daya saing
- d) Mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien
- e) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan (Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU, 2023).

e. Holistik

Definisi : Kemampuan memahami, menganalisis dan bertindak berdasarkan sudut pandang menyeluruh dengan mengintegrasikan sumber daya yang tersedia.

Perilaku kunci :

- 1) Harmonis
- 2) Kolaboratif

Indikator Perilaku:

- a) Menciptakan suasana nyaman di lingkungan kerja
- b) Menghormati antar individu dan antar profesi
- c) Memberikan pelayanan secara total dan menyeluruh
- d) Bekerja sama dalam tim sesuai tugas dan fungsi masing-masing

- e) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan Bersama (Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU, 2023).

Menurut Robbins & Judge (2008), budaya organisasi yang kuat dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi, termasuk dalam hal etika kerja, komunikasi, dan kolaborasi. Budaya Teduh di RS Dr. Oen Solo Baru menekankan pada integritas, profesionalisme, dan komitmen dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan penelitian Haryani et al. (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja perawat dan kepuasan pasien.

2.3.3 Manfaat Penerapan Budaya Teduh

Menurut Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU (2023), penerapan Budaya TEDUH mempunyai beberapa manfaat antara lain :

- a. Meningkatkan kepercayaan pasien terhadap Rumah sakit.
- b. Membangun kerjasama tim yang lebih baik
- c. Memastikan pelayanan kesehatan yang holistik dan profesional
- d. Meningkatkan motivasi tenaga kesehatan dalam bekerja.

2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan Budaya TEDUH

Menurut Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU (2023), faktor yang mempengaruhi budaya penerapan budaya TEDUH di Rumah Sakit Dr. Oen Solo baru Meliputi :

- a. Kompetensi tenaga kesehatan yaitu kemampuan individu dalam menerapkan nilai teduh
- b. Dukungan organisasi yaitu komitmen manajemen dalam menginternalisasi budaya TEDUH
- c. Pelatihan dan edukasi meliputi program internalisasi budaya TEDUH yang diberikan kepada tenaga kesehatan.

2.3.5 Dampak Positif (Baik) dari Penerapan Budaya TEDUH dan Negatif (Buruk) bila Budaya TEDUH tidak Diterapkan

Penerapan budaya TEDUH secara konsisten di RS Dr. Oen Solo Baru memberikan berbagai dampak positif, baik bagi pasien maupun bagi lingkungan kerja perawat. Pelaksanaan dimensi Terpercaya, Empati, Dinamis, Unggul, dan Holistik memungkinkan terciptanya suasana pelayanan

yang lebih humanis, meningkatkan kenyamanan dan rasa aman pasien selama menjalani perawatan, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kompetensi tenaga kesehatan. Secara organisasional, budaya TEDUH memperkuat kerjasama tim, menumbuhkan rasa tanggung jawab profesional, dan mendorong perawat untuk senantiasa memberikan pelayanan yang bermutu dan berorientasi pada kebutuhan pasien. Keberhasilan implementasi budaya TEDUH juga berdampak pada meningkatnya kepuasan pasien serta tercapainya mutu pelayanan yang berkelanjutan (Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU, 2023).

Sebaliknya, apabila budaya TEDUH tidak diterapkan secara optimal, maka pelayanan keperawatan dapat menjadi kurang empatik, bersifat rutin, dan tidak responsif terhadap kebutuhan pasien. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan kepuasan pasien, bahkan dapat menimbulkan persepsi negatif terhadap kualitas pelayanan rumah sakit. Selain itu, ketiadaan budaya kerja yang jelas juga dapat menurunkan motivasi perawat, memperbesar risiko terjadinya kesalahan pelayanan, serta memicu terjadinya konflik antar tenaga kesehatan. Oleh karena itu, budaya TEDUH perlu dipertahankan dan ditingkatkan pelaksanaannya sebagai bagian dari upaya menjaga kualitas dan kepercayaan pasien terhadap RS Dr. Oen Solo Baru (Tim Budaya TEDUH RS Dr. OEN SOLO BARU, 2023).

2.4 Hubungan antara Penerapan Budaya TEDUH dengan Kepuasan Pasien

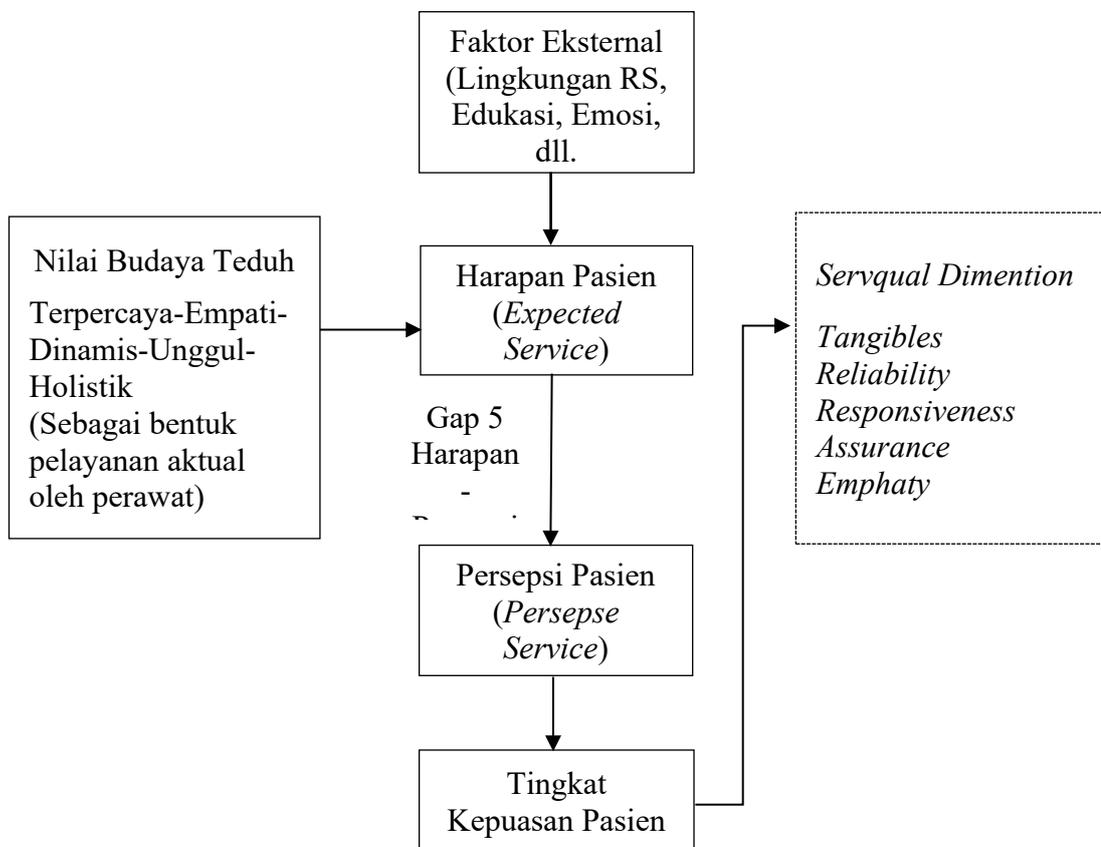
Beberapa penelitian terdahulu telah menegaskan adanya hubungan yang signifikan antara penerapan budaya organisasi dengan tingkat kepuasan pasien di rumah sakit. Dari study Suroso et al., (2015) dengan menggunakan metode penelitian quasi experiment dengan rancangan pre and post with control group design . Jumlah sampel adalah tiga puluh lima perawat dan seratus empat puluh pasien. Teknik pengambilan sampel untuk perawat menggunakan total sampling, sementara untuk pasien dilakukan dengan consecutive sampling. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang bermakna ($p < 0,05$) terhadap tingkat kepuasan pasien setelah perawat mendapatkan pelatihan pelayanan prima berbasis budaya pada sebelum dan sesudah di kelompok intervensi.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyawati dan Dirwan (2023) di Rumah Sakit Angkatan Udara (RSAU) dr. Esnawan Antariksa menunjukkan bahwa komitmen, budaya organisasi, dan kualitas pelayanan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan pasien. Komitmen memiliki pengaruh terbesar terhadap kualitas pelayanan dengan koefisien jalur sebesar 0,789, diikuti oleh budaya organisasi sebesar 0,121. Selanjutnya, komitmen juga berpengaruh langsung terhadap kepuasan pasien sebesar 0,328, budaya organisasi sebesar 0,281, dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pasien sebesar 0,389. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai dan semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka kualitas pelayanan akan meningkat dan pada akhirnya berdampak pada kepuasan pasien. Budaya organisasi yang kondusif mendorong sikap positif, loyalitas, serta efektivitas kerja, sementara kualitas pelayanan yang baik menjadi kunci dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pasien secara optimal (Prasetyawati & Dirwan, 2023).

Dari penelitian Yogi Anggoro Putro et al., (2022) Penelitian lain yang relevan adalah studi mengenai pelaksanaan budaya kerja “TEDUH” (Terpercaya, Empati, Dinamis, Unggul, Holistik) pada perawat di RS Dr. OEN Solo Baru. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi budaya kerja “TEDUH” berada pada kategori tinggi untuk seluruh indikator, terutama pada aspek empati dan holistik yang mencapai 100% kategori tinggi. Indikator terpercaya, dinamis, dan unggul juga menunjukkan hasil yang dominan pada kategori tinggi, meskipun masih ada sebagian responden yang menilai pelaksanaannya sedang. Peneliti berasumsi bahwa penerapan budaya kerja yang konsisten, didukung oleh manajemen, mampu meningkatkan kualitas pelayanan keperawatan yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan pasien.

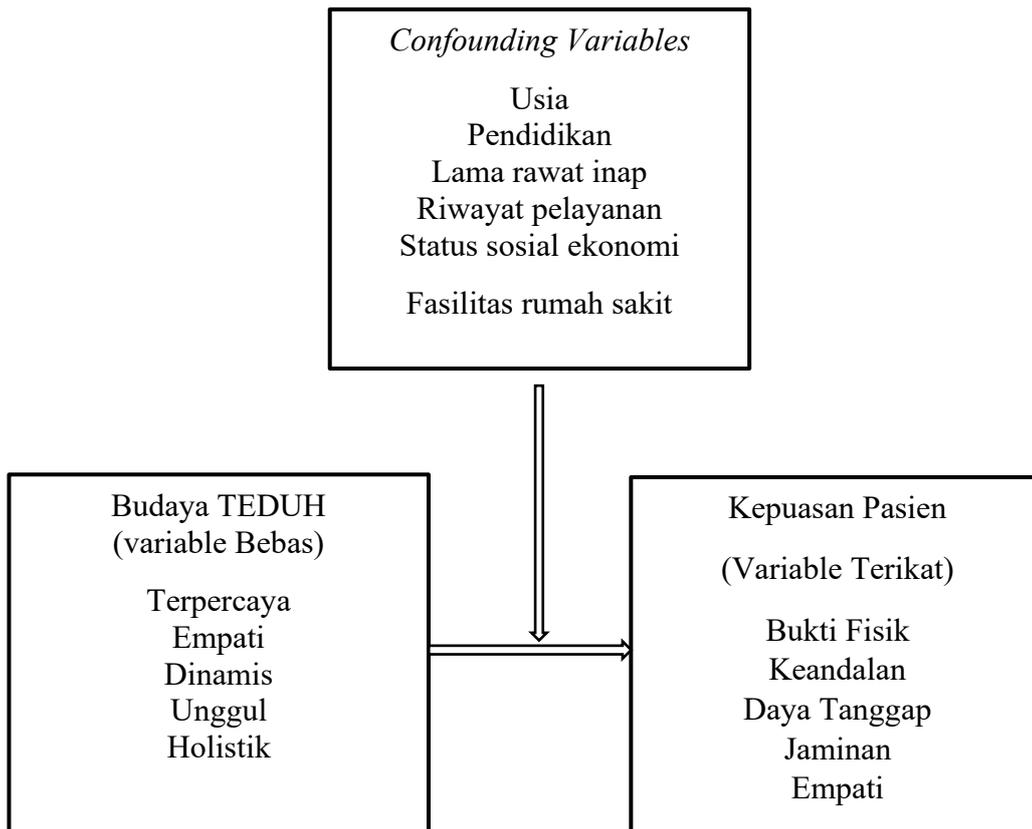
2.6 Kerangka Teori

Kerangka teori ini menghubungkan penerapan budaya TEDUH sebagai variabel independen dengan tingkat kepuasan pasien sebagai variabel dependen. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana budaya TEDUH memengaruhi persepsi pasien terhadap kualitas layanan di ruang medikal bedah RS Dr. Oen Solo Baru.



2.7. Kerangka Konseptual

2.7.1 Bagan Kerangka Konsep



2.8. Hipotesis Penelitian

Perumusan hipotesis yang diuji dalam penelitian ini:

- 2.8.1 Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan Budaya TEDUH dengan tingkat kepuasan pasien.
- 2.8.2 Ha: Terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan Budaya TEDUH dengan tingkat kepuasan pasien.