

Analisis Budaya Organisasi Tenaga Kesehatan Menggunakan *Brand Equity Theory*: Studi Deskriptif

Mastamah^{1*}, Sri Werdati², Arida Oetami³

¹Program Studi S1 Administrasi Rumah Sakit, Fakultas Ilmu Ilmu Kesehatan, Universitas Alma Ata, Yogyakarta

²Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat, Fakultas Ilmu Ilmu Kesehatan, Universitas Alma Ata, Yogyakarta,
Indonesia

*Email: mastamah@almaata.ac.id

Abstrak

Budaya organisasi adalah *belief*, *value*, norma, dan sistem yang membentuk dan mewarnai perilaku pimpinan dan anggota organisasi sehingga menjadi kebiasaan yang sulit diubah. Untuk merubah budaya organisasi menjadi baru diperlukan *rebranding*, salah satu teori dalam melakukan *rebranding* ialah *brand equity*. *Brand equity* adalah nilai tambah pada jasa atau produk. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi tenaga kesehatan di Soerojo Hospital menggunakan Teori *brand equity* untuk memperbaiki citra pelayanan kesehatan atau rumah sakit. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan *desain observasional study*. Rancangan penelitian menggunakan pendekatan *cross sectional*. Subyek pada penelitian ini adalah perawat, dokter dan manajer rumah sakit Sampel penelitian ini sebanyak 98 responden, ditentukan dengan pendekatan *simple random sampling*. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner "*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*" Hasil *reliabilitas* 0.67 sampai 0,83 dengan *Validitas* 0,764. Hasil penelitian ini didapatkan bahwa domain *Clan* (kekeluargaan) saat sekarang (26) serta masa depan (28) serta terdapat selisi sebanyak -2, domain *Adhocrazy* (berstruktur) saat sekarang (23) serta masa depan (25) serta terdapat selisi sebanyak -2, domain *Market* (hasil produksi pemasaran) saat sekarang (25) serta masa depan (22) serta terdapat selisi sebanyak 3 bahwa, serta domain *Hierarchy* (orientasi terhadap kreatifitas) saat sekarang (26) serta masa depan (25) serta terdapat selisi sebanyak 1, sehingga disimpulkan bahwa budaya organisasi di Soerojo Hospital Magelang pada saat ini dihasilkan dengan nilai tertinggi pada tipe *Clan* (kekeluargaan) dengan total 26 poin, selanjutnya pada masa yang akan datang didapatkan tipe *Clan* meningkat menjadi 28 poin. Sehingga budaya organisasi tenaga kesehatan yang baik bisa diketahui salah satunya menggunakan brand equity

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Citra Merek; Ekuitas Merek

Analysis of Organizational Culture of Health Workers Using Brand Equity Theory: Descriptive Study

Abstract

Organizational culture is the beliefs, values, norms and systems that shape and color the behavior of organizational leaders and members so that it becomes a habit that is difficult to change. To change the organizational culture to a new one, rebranding is needed. One of the theories in carrying out rebranding is brand equity. Brand equity is the added value of a service or product. This research aims to determine the organizational culture of health workers at Soerojo Hospital using brand equity theory to improve the image of health services or hospitals. This research uses quantitative methods with an observational study design. The research design used a cross sectional approach. The subjects in this study were nurses, doctors and hospital managers. The sample for this study was 98 respondents, determined using a simple random sampling approach. The research instrument used the "Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)" questionnaire. Reliability results were 0.67 to 0.83 with validity 0.764. The results of this research show that the Clan (kinship) domain is now (26) and the future (28) and there is a gap of -2, the Adhocrazy (structured) domain is now (23) and the future (25) and there is a gap of -2, the Market domain (marketing

production results) now (25) and the future (22) and there is a difference of 3, and the Hierarchy domain (orientation towards creativity) now (26) and the future (25) and there is a difference of 1, so it is concluded that the organizational culture at Soerojo Hospital Magelang is currently produced with the highest score in the Clan (kinship) type with a total of 26 points, then in the future the Clan type will increase to 28 points. So that a good organizational culture for health workers can be identified, one way is by using brand equity

Keywords: Organizational Culture; Brand Image; Brand Equity

Received:10/09/2023; Pulished:01/10/2023

PENDAHULUAN

Ketersediaan sumber daya manusia rumah sakit harus mengikuti ketentuan berdasarkan kebutuhan tenaga untuk pelayanan. Terkait dengan standar pelayanan, rumah sakit harus memberikan pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, anti diskriminasi, secara efektif, dengan mengutamakan pelayanan pasien. Standar wajib yang harus dipenuhi antara lain standar mutu, standar keamanan dan keselamatan pasien, standar anti diskriminasi terhadap ras dan jenis kelamin (1).

Rumah sakit merupakan salah satu jenis industri jasa seperti halnya jasa kesehatan lainnya, yang bertujuan untuk menghasilkan produk jasa atau pelayanan kesehatan yang dibutuhkan Masyarakat (2). Kualitas pelayanan menjadi hal penting bagi produk jasa kesehatan agar konsumen menjadi loyal, hal ini juga menjadi bagian penting untuk praktisi pemasaran, bahwa pemasaran rumah sakit berbasis kualitas pelayanan. Menurut Tjiptono (3) ada beberapa unsur penting dalam kualitas pelayanan yang diharapkan pasien, yaitu pasien harus merupakan prioritas utama bagi organisasi. Pasien berharap bahwa mereka adalah konsumen yang penting dan pelayanan kesehatan menjamin kepuasan mereka.

Perilaku konsumen rumah sakit dipengaruhi oleh salah satunya adalah mutu layanan kesehatan, dimana akan timbul tingkat kepuasan atau ketidakpuasan (4). Hal ini sejalan dengan Tjiptono dan Fandy Chandra (5) bahwa kepuasan pelanggan dapat memberikan manfaat dalam hubungan antara konsumen dan institusi, dengan efek terjadinya hubungan yang harmonis sehingga membentuk rekomendasi yang menguntungkan bagi rumah sakit. Perilaku konsumen rumah sakit,

pelayanan rumah sakit, dan pemasaran merupakan aspek penting yang tak terpisahkan dalam sistem manajemen rumah sakit. Sebagaimana disebutkan bahwa manajemen pemasaran dapat meningkatkan pelayanan rumah sakit.

Menurut Caramenico (2013) dalam Alzagladi, Andriani dan Prihatin (6), *rebranding* rumah sakit merupakan suatu cara untuk meningkatkan citra rumah sakit, memperluas cakupan pelanggan maupun peningkatan kinerja. Sebagai upaya meningkatkan citra rumah sakit, *rebranding* seringkali dilakukan sebagai strategi *marketing* meskipun akibatnya dari *rebranding* akan mengakibatkan perubahan diberbagai hal (7).

Rebranding mempengaruhi budaya kerja karyawan karena adanya perubahan pola dan standar kerja. Budaya kerja merupakan faktor utama yang berfokus dalam pengelolaan organisasi yang efektif (Awadh, 2013 dalam Miller (8)). Selain itu, *rebranding* juga memberikan pengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi baru (9). Budaya organisasi adalah *belief*, *value*, norma, dan sistem yang membentuk dan mewarnai perilaku pimpinan dan anggota organisasi sehingga menjadi kebiasaan yang sulit diubah (10). Salah satu kasus *rebranding* saat ini dilakukan oleh Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. Soerojo Magelang menjadi Soerojo Hospital merupakan kasus yang menarik apabila dikaitkan dengan *theory brand equity* (ekuitas merk).

Ekuitas merk (*Brand equity*) adalah nilai tambah pada jasa atau produk (11) *brand equity* menjelaskan tahapan dalam melakukan pengembangan identitas "*brand*" sampai dengan tahapan loyalitas pelanggan (*customer loyalty*). Analisa terhadap *rebranding* Soerojo hospital berbasis teori *brand equity* (*brand equity theory*) sangat penting untuk diteliti, karena

rebranding menjadi pilihan untuk memperbaiki citra pelayanan kesehatan atau rumah sakit. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi tenaga kesehatan di Soerojo Hospital menggunakan Teori *brand equity* untuk memperbaiki citra pelayanan kesehatan atau rumah sakit.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan metode rancangan jenis *kuantitatif* dengan desain *observasional study*, dengan rancangan penelitian yang digunakan adalah *cross sectional*. Penelitian ini dilakukan di Soerojo Hospital Magelang Jawa Tengah pada bulan Januari 2023. Penelitian ini menggunakan sampel tehnik *simple random sampling* dengan menggunakan 98 responden dengan pengambilan sampel yang memenuhi kriteria inklusi adalah perawat, dokter, manajer yang telah bekerja dalam periode sebelum *rebranding* dan sesudah *rebranding*, perawat dokter yang melayani pasien umum, dan pasien yang mau memberikan *inform consent*. Sedangkan *staff manajerial* adalah pengambil keputusan layanan yang bekerja sebelum dan setelah *rebranding* dengan pengkategorian masing-masing aspek sebagai berikut: kategori Baik = 76 – 100%, Cukup = 56 – 75% dan Kurang = <56% pengkategorian ini telah lulus dalam uji kelayakan etik dengan nomor surat: 64/KEH/XII/2022. Adapun analisa data menggunakan deskriptif kuantitatif serta analisa univariat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisa data budaya organisasi menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dapat dilihat pada tabel 1 dibawah ini mengenai gambaran budaya organisasi terhadap 98 karyawan di Soerojo Hospital Magelang, peneliti menggunakan data bervariasi dari empat (4) pola dasar budaya (*four of culture archetypes*). Dimana pada gambaran budaya organisasi ditentukan dari nilai-nilai tiap tipe budaya organisasi, jika didapatkan nilai tertinggi menunjukkan

gambaran budaya organisasi yang paling dominan dalam suatu organisasi.

Hasil analisis menunjukkan gambaran budaya organisasi terdapat lebih dominan di Soerojo Hospital Magelang saat ini ataupun sebelum *rebranding* adalah budaya dengan tipe Klan (*Clan*) dengan poin 26 atau yang dimaksud dengan tipe budaya kekeluargaan, yaitu menggambarkan tempat yang menyenangkan untuk bekerja, dimana karyawan berbagi kehidupan masing-masing dengan komitmen yang cukup tinggi.

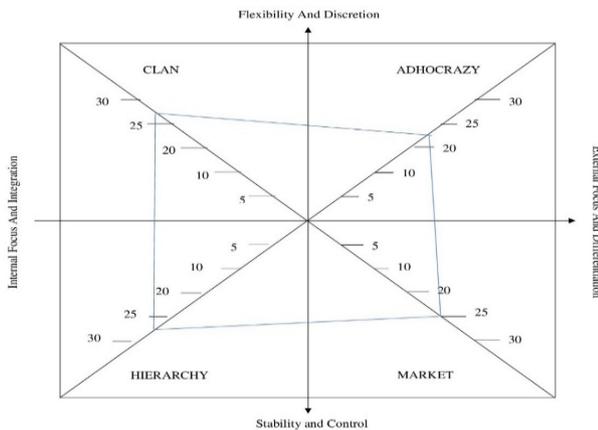
Selanjutnya adalah budaya hirarki (*Hierarchy*) mendapatkan hasil yang seimbang sama dengan tipe *clan* yakni dengan total poin 26, yang artinya sebagai gambaran budaya yang didasarkan atas struktur, prosedur, efisiensi, dan prediksi. Sementara tipe budaya pasar (*market*) dan budaya adokrasi (*Adhocrazy*) masing-masing mendapatkan dengan total poin 25 dan 23, dimana budaya *market* menggambarkan orientasi terhadap hasil atau produksi serta target dalam persaingan, sementara budaya *adhocrazy* menggambarkan orientasi terhadap kreatifitas. Jadi kesimpulannya bahwa pada budaya organisasi Soerojo Hospital Magelang saat ini/sebelum *rebranding* sangat heterogen dengan penekanan pada budaya klan (*Clan*) dan budaya hirarki (*Hierarchy*).

Gambaran budaya organisasi yang diharapkan oleh karyawan Soerojo Hospital Magelang pada masa yang akan datang/setelah *rebranding* didapatkan lebih tinggi pada budaya *Clan* dengan poin 28, dan budaya lainnya menjadi menurun seperti yang dapat dilihat pada tabel 1 dibawah menunjukkan bahwa budaya *Adhocrazy* menurun menjadi 25 poin. Selanjutnya untuk budaya *market* dan *hierarchy* juga menurun menjadi 22 dan 25 poin.

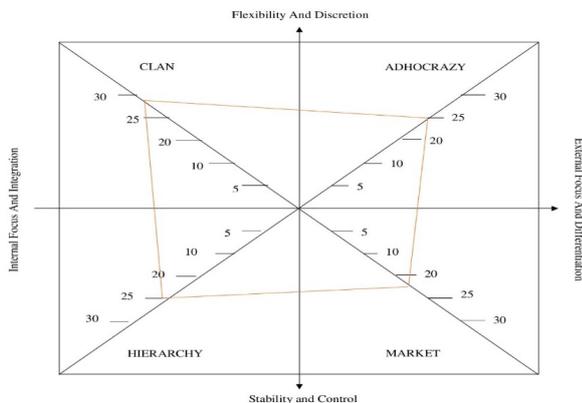
Perbedaan poin pada budaya organisasi menunjukkan $-4 - 4 = 0$, berdasarkan *scoring* nilai, jika perbedaan > 10 poin, maka sangat penting untuk organisasi mengambil langkah – langkah yang dibutuhkan. Pada kasus diatas menggambarkan juga perlunya intervensi meskipun selisih dari poin adalah 0. Hasil analisa menunjukkan bahwa perbedaan poin negatif 2 pada *Clan* dan positif 1 pada *Hierarchy* memerlukan intervensi.

Tabel 1. Budaya Organisasi dalam Domain Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy di Soerojo Hospital Magelang

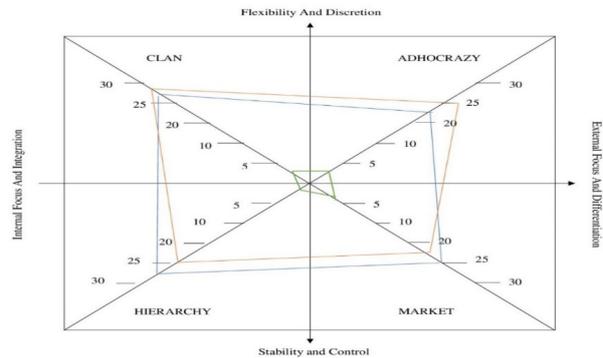
Domain	Sekarang	Masa Depan	Selisih
Clan (kekeluargaan)	26	28	-2
Adhocracy (berstruktur)	23	25	-2
Market (hasil produksi pemasaran)	25	22	3
Hierarchy (orientasi terhadap kreatifitas)	26	25	1
Total	100	100	



Gambar 1. Spider Chart Budaya Organisasi dalam Domain Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy di Soerojo Hospital Magelang (Saat ini/Sebelum Rebranding)



Gambar 2. Spider Chart Budaya Organisasi di Soerojo Hospital Magelang (masa depan/setelah rebranding)



Gambar 3. Spider Chart Budaya Organisasi di Soerojo Hospital Magelang (saat ini dan masa depan)

Berdasarkan hasil penelitian terhadap budaya organisasi, menunjukkan bahwa sebagian karyawan terdapat budaya organisasi nilai yang dominan tertinggi saat ini/sebelum *rebranding* pada budaya Klan (*Clan*) dan Hirarki (*Hierarchy*) dengan jumlah yang sama yakni 26 poin. Selanjutnya untuk gambaran karyawan pada masa yang akan datang/setelah *rebranding* didapatkan nilai yang dominan tertinggi pada budaya Klan (*Clan*) atau budaya kekeluargaan sebesar 28 poin dan budaya lainnya menurun.

Model jenis budaya Klan (*Clan*) ini lebih menitikberatkan terhadap hubungan sistem kekeluargaan, yang bersifat guyub serta sangat menonjol. Gaya kepemimpinan tersebut biasanya cenderung memfasilitasi (*fasilitator*) *problem* yang berkembang pada suatu organisasi. Hal tersebut sejalan dengan Rangkuti, (12) bahwa tugas utama dari kepemimpinan yaitu mengendalikan dan membina karyawan sehingga memudahkan mereka untuk berpartisipasi. Sedangkan budaya *adhocracy* ini lebih cenderung bersifat mengalir yang dimaksud adalah anggota organisasinya tidak dibatasi oleh struktur, hal tersebut lebih mengutamakan penciptaan situasi dimana karyawan bisa bebas menggali serta menyalurkan ide, kreatif maupun inovatif serta berpandang kedepan dan mandiri. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan lebih sebagai inovator, wirausaha serta *visionary leadership*. Hal ini senada dengan pendapat Rangkuti, (13) bahwa tugas utama manajemen adalah mendukung serta memberi dorongan agar terciptanya semangat untuk *enterpreneurship* dan kreativitas.

Budaya *market* ini merupakan jenis budaya yang mengedepankan kompetensi yang ketat dan tinggi. Bahkan bagi organisasi tersebut yang kuat dalam situasi persaingan yang ketat dan tinggi, hal tersebut bukan hanya ditujukan bagi kompetitor bisnis saja akan tetapi juga dikalangan karyawan. Gaya kepemimpinan ini sebagai kompetitor dan pendorong yang tangguh serta berfokus terhadap bagaimana menaklukkan pesaing serta pencapaian target. Hal tersebut menurut Rangkuti (13) menyatakan bahwa tugas utama manajemen adalah mengendalikan organisasi untuk produktivitas, hasil, tujuan serta keuntungan. Selanjutnya budaya *Hierarchy* ini merupakan budaya yang sangat menekankan pentingnya struktur yang baik dan rapi dalam berorganisasi. Semua proses kerja lebih teratur secara baku dan sistematis, gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai kordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat sekaligus juga sebagai organisator yang unggul. Adapun menurut Rangkuti (12) mengenai tugas utama manajemen adalah memproduksi barang dan jasa secara efisien sehingga kesejahteraan dalam perusahaan tercapai.

Hasil penelitian ini selaras terhadap riset yang dilaksanakan oleh Ikmal (14) memberikan bukti bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *brand image* lembaga Pendidikan. hal ini di dukung oleh sunuantari (15) bahwa citra Perusahaan yang baik akan berdampak terhadap pelanggan dengan tercermin saat konsumen memilih menggunakan layanan jasa perusahaan tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dapat disimpulkan budaya organisasi di Soerojo Hospital Magelang pada saat ini dihasilkan dengan nilai tertinggi pada tipe *Clan* (kekeluargaan) dengan total 26 poin, selanjutnya pada masa yang akan datang didapatkan tipe *Clan* meningkat menjadi 28 poin. Sehingga budaya organisasi tenaga kesehatan yang baik bisa diketahui salah satunya menggunakan brand equity (ekuitas merk). Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan peneliti selanjutnya dapat menggunakan indikator

lain dalam meningkatkan budaya organisasi yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

1. Peraturan Menteri Kesehatan. PMK Nomor 80 tahun 2020 tentang Komite Mutu Rumah Sakit. Peraturan Menteri Kesehatan, Nomor 80 tahun 2020 Republik Indonesia; 2020.
2. Rusydi AR. Ekuitas Merek Rumah Sakit Tadjuddin Chalid Makassar. Ekuitas Merek Rumah Sakit Tadjuddin Chalid Makassar. 2013 Jun;88–94.
3. Tjiptono F. Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan dan Penelitian. i. Yogyakarta: Andi Publisher; 2014.
4. Hamidiyah Azizatul. Hubungan Persepsi Pasien Tentang Kualitas Pelayanan Dengan Minat kunjungan Ulang Di Klinik Umum Rumah Sakit Bhineka Bakti Husada Kota Tangerang Selatan Tahun 2013. 2013.
5. Tjiptono F, Chandra Gregorius. Service, Quality dan Satisfaction. 4th ed. 2016.
6. Alzagladi B, Andriani H, Prihartin I. Strategi Rebranding Pada Rumah Sakit Di Indonesia: Tinjauan Literatur. jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang [Internet]. 2022; 10:13–22. Available from: <https://www.researchgate.net/publication/364261099>
7. Nhat Hanh Le A, Ming Sung Cheng J, Kuntjara H, Ting-Jun Lin C. Corporate rebranding and brand preference: Brand name attitude and product expertise as moderators. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics. 2014 Sep 2;26(4):602–20.
8. Miller DL. Building Better Organizational Rebrands: Exploring the Employee Viewpoint. Proquest [Internet]. 2019 [cited 2023 Jan 23]; Available from: <https://search.proquest.com/openview/e63d415b7832afd1003bd84cbe08e9f5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
9. Ola M. Pembentukan Budaya Organisasi Pasca Rebranding Berdasarkan Weick's Theory of Organizing (Studi Kasus pada Sebuah Perusahaan Asuransi di Jakarta). <https://e-journal.uajy.ac.id/13965/>. 2016;

10. Robbins SP, Coulter M. Manajemen. Edisi 10. Indonesia: Erlangga; 2010.
11. Kotler P, Keller K, Brady M, Goodman M, Hansen T. Marketing Management. Pearson Education; 2019.
12. Rangkuti F. SWOT Balanced Scorecard teknik menyusun strategi Korporat yang efektif plus cara mengelola Kinerja dan risiko. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama; 2011.
13. Rangkuti F. Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT. Cetakan Ke 20. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama; 2015.
14. Ikmal H, Studi P, Agama P, Sekolah I, Ilmu T, Raden T, et al. Pengaruh Budaya Organisasi, Budaya Historis dan Pemetaan Stakeholder terhadap Branding Image Lembaga Pendidikan dan Dampaknya Terhadap Kinerja Lembaga. *journal of islamic Religous instrunction*. 2020;4(1).
15. Sunuantari M. Penerapan Budaya Perusahaan Dalam Pembentukan Citra Perusahaan Jasa Perhotelan. *journal communication spectrum*. 2012;2(1).