

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam perkembangan dunia, perkembangan politik, ekonomi dan sosial masyarakat menyebabkan perubahan pada sektor kesehatan termasuk rumah sakit. Rumah sakit diharapkan mampu bersaing secara positif dengan berbagai rumah sakit lainnya. Keberhasilan dan kesuksesan rumah sakit ditentukan oleh kinerja dari sumber daya manusianya (SDM), agar para pasien yang dirawat merasakan kenyamanan, tenang dan tidak merasa cemas serta takut berada di rumah sakit dimana pasien tersebut harus dirawat sampai sembuh.

Pada awal perkembangan rumah sakit di Indonesia, sejarah menunjukkan bahwa rumah sakit di Indonesia berasal dari program pelayanan kesehatan milik militer di masa kolonial Belanda. Rumah sakit militer mempunyai misi utama untuk kesehatan militer dan persiapan perang. Demikian juga dengan Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut dr Ramelan Surabaya merupakan ujung tombak kemajuan pelayanan kesehatan militer. Dalam perkembangannya, RSPAL dr Ramelan tidak hanya melayani anggota dan keluarga TNI AL tetapi juga masyarakat umum. Terlebih di saat pandemi Covid-19 ini, Panglima TNI menyampaikan bahwa tenaga kesehatan dibutuhkan dalam upaya vaksinasi masyarakat di wilayah Indonesia.

Nahor (2015) menjelaskan bahwa kinerja RSPAL Dr. Ramelan sudah berjalan dengan baik dilihat dari aspek kinerja organisasi yang terdiri dari daya tanggap, responsibilitas, dan efektivitas. RSPAL Dr. Ramelan dalam mempertahankan pencapaian kinerja yang baik dengan mengutamakan pengembangan sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Manusia menjadi salah satu sumber daya yang penting di rumah sakit yang mampu mengaplikasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian terhadap berbagai tugas manajemen sumber daya manusia (SDM). SDM menjadi salah satu hal penting dan paling utama selain sistem informasi rumah sakit sebagai tulang punggung dari suatu jalannya bisnis proses rumah sakit (Renaldi, 2020).

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang paling penting dalam mengembangkan dan mempertahankan kelangsungan hidup suatu organisasi termasuk rumah sakit. Salah satu kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi adalah kinerja karyawan. Suatu organisasi harus mampu menampilkan kinerja terbaik agar dapat bersaing dalam dunia usaha. Dalam hal ini RSPAL dr. Ramelan mewujudkan kinerja melalui pelayanan terbaik sehingga meningkatkan kepuasan pasien, keluarga dan masyarakat, karena kepuasan adalah ujung tombak penilaian rumah sakit.



**Gambar 1. 1 Hasil survei Kepuasan Masyarakat Semester I&II Tahun 2021**

Pelayanan bermutu adalah suatu bentuk pemberian bantuan yang baik dan sesuai dengan harapan pelanggan/pasien. Pelayanan di RSPAL dr. Ramelan selama ini belum sesuai dengan mutu capaian yang diharapkan oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS). Dimana dalam pencapaian mutu indikator nasional, kepuasan pasien sebagai indikator pelayanan bermutu harus mencapai 100%. Bahkan pada setiap tahunnya harus ada peningkatan pada pencapaiannya. Hal ini dapat dilihat dari data pelayanan mutu RSPAL dr Ramelan yang belum mencapai 100 % (Gambar 1.1).

Pada hasil capaian mutu pelayanan RSPAL dr. Ramelan kepuasan pasien belum 100%, artinya bahwa masih ada pasien yang belum puas dengan pelayanan RSPAL dr. Ramelan. Pada pasien atau keluarga pasien masih ada 4,25% sampai 7.33% yang tidak puas. Meskipun tidak terlihat besar dalam jumlah, namun yang tidak puas bisa lebih menonjol dibandingkan yang puas. Artinya dengan jenis pasien atau keluarga pasien yang sekarang lebih kritis, sedikit yang tidak puas ini

akan sangat mengganggu pelayanan. Hal ini terbukti dalam penilaian Zona Integritas (WBK-Wilayah Bebas Korupsi) RSPAL dr. Ramelan masih belum bisa terwujud, karena yang tertangkap oleh penilai ZI adalah pasien atau keluarga pasien yang tidak puas.

Pada laporan peningkatan mutu dan keselamatan pasien pada triwulan II tahun 2021 terdapat evaluasi dimana hasil penilaian indikator mutu ada beberapa indikator yang nilai pelaksanaannya masih di bawah standar. Dari 127 indikator mutu, ada 29 indikator yang belum mencapai target yang terdapat pada tabel berikut:

**Tabel 1. 1 Laporan PMKP Triwulan II Tahun 2021 Belum Mencapai Standar**

No.	Indikator Nasional	Standar	Capaian
1	Kepatuhan Identifikasi Pasien	100%	98,30%
2	Waktu tanggap Operasi <i>Seksio Sesarea</i> Emergensi ≤ 30 menit	80%	76,47%
3	Waktu tunggu rawat jalan	≥80%	42,51%
4	Kepatuhan waktu visite dokter penanggung jawab Pelayanan	≥80%	77,31%
5	Kepatuhan terhadap <i>clinical pathway</i>	80%	60,30%
6	Waktu lapor hasil tes kritis laboratorium patologi Klinik	100%	96,47%
7	Kepatuhan upaya pencegahan risiko pasien jatuh	100%	91,45%
No.	Indikator Mutu Unit Kerja	Standar	Capaian
1	Kejadian drop out pasien terhadap pelayanan rehabilitasi yang direncanakan	≤50%	61,11%
2	Ketepatan Diagnosis Pre dan Post Operasi	100%	98,99%
3	Angka kejadian kematian ibu karena eklampsia	≤30%	33,33%
4	Prosentase bayi baru lahir yang mendapatkan ASI Eksklusif selama rawat inap	≥95%	93%
5	Waktu tunggu pelayanan obat jadi	≥80%	68,12%
6	Waktu tunggu pelayanan obat racikan	≥80%	63,04%
7	Kesesuaian pengadaan dengan perencanaan obat	100%	83,50%
8	Respon Time menangani kerusakan alat kesehatan	100%	98,98%
9	Kepuasan pelanggan	≥80%	73,94%
10	Kecepatan pemeriksaan Sitologi (Pap Smear dan Cairan)	≥90%	85,53%
11	Angka Ketepatan Pasien Kanker Mamae yang menjalani radiasi tepat waktu,	≥90%	83,33%

12	Angka Ketepatan Pasien menjalani Radiasi Eksternatepat waktu	$\geq 90\%$	85,71%
13	Sisa makanan siang pasien non diet	$\leq 20\%$	20,58%
14	Proporsi pasien terdiagnosa TB Paru terkonfirmasi bakteriologis	5 -15%	29,61%
15	Kelengkapan Catatan Medis Pasien (KLPCM)	100%	94,63%
16	Kecepatan waktu penanganan kerusakan hard/jaringan	95%	90%
17	Kecepatan waktu penanganan kesalahan/error pada aplikasi SIM RS	95%	94%
18	Pencapaian pasien usia >70 thn yang berobat ke klinik geriatric	$\geq 5\%$	2,55%
19	Meningkatkan komunikasi yang efektif	100%	97,66%
20	Memastikan lokasi pembedahan yang benar dan prosedur yang benar pada pasien	100%	99,19%

Sumber: Laporan PMKP TW II Tahun 2021

Oleh karena itu perlu adanya peningkatan kinerja karyawan di rumah sakit khususnya di RSPAL dr. Ramelan agar dapat selalu meningkatkan kualitas layanan, sehingga kepuasan masyarakat akan tetap sangat baik dan persentase kepuasan masyarakat terhadap layanan RSPAL dr. Ramelan meningkat bukan menurun. Setiap kali karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki loyalitas kepada organisasi mereka, mereka dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada pelanggan eksternal, ini tergantung pada persepsi karyawan tentang gaya kepemimpinan, dan nilai-nilai yang memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja layanan (Lenka et al., 2010).

Dalam kepemilikan, RSPAL dr. Ramelan merupakan RS dibawah Kementerian Departemen Pertahanan dan Keamanan, dibawah Kepala Staf TNI AL. Sebagai rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan, RSPAL dr Ramelan merupakan rumah sakit pemerintah yang harus mengikuti ketentuan Kementerian Kesehatan. Selain harus memiliki izin operasional, RSPAL dr Ramelan juga harus terakreditasi.

Akreditasi rumah sakit di Indonesia dilaksanakan berdasarkan pasal 40 Undang-Undang no 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit, yaitu dalam upaya peningkatan mutu pelayanan, rumah sakit wajib dilakukan akreditasi secara berkala minimal 3 (tiga) tahun sekali oleh lembaga independen yang ditetapkan oleh Kementerian Kesehatan (KARS, 2020). Upaya peningkatan mutu adalah merupakan perbaikan kualitas secara terus menerus, perbaikan kinerja di tingkat

RS dan manajemen mutu total. Pengukuran mutu rumah sakit memerlukan indikator, dimana kepuasan pasien merupakan salah satu Indikator Mutu Nasional (IMN) (KARS, 2020).

Layaknya sebuah organisasi di rumah sakit militer, sebagaimana di Departemen Pertahanan Amerika (*Department of Defense / DoD*) mempunyai 2 (dua) misi utama dalam pelayanan kesehatan di rumah sakit militer, yakni: menjaga kemampuan kesehatan prajurit dalam mendukung operasi tempur (*the "readiness" mission*) dan memberikan manfaat pelayanan kesehatan rumah sakit terhadap kementerian pertahanan sebagai penerima manfaat (*the "beneficiary" mission*) (Whitley, 2017). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Abellsson & Lundberg (2019) dalam melakukan evaluasi para anggota militer dalam persepsinya terhadap pengetahuan bidang kesehatan, pengalaman, dan pelatihan simulasi setelah mengalami luka selesai bertempur. Hasil menunjukkan rata-rata tenaga keperawatan secara statistik lebih signifikan dari pada tenaga medis dalam hal kecukupan kemampuan pengetahuan dan pengalamannya perawatan luka, pengetahuan praktis, pengalaman dan pelatihan, sebaik pengetahuan etik dan pengalamannya.

Sebagaimana RSPAL dr. Ramelan sebagai rumah sakit militer, perlu dilakukan evaluasi pada karyawannya tentang persepsi budaya organisasi agar tercapai kesamaan visi antara manajemen dan pelaksana baik dokter, perawat, tenaga kesehatan lain dan tenaga non medis. Kinerja seluruh tenaga kesehatan juga dibangun dengan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem, makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan salah satu unsur dalam pemberdayaan staf di rumah sakit. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya (Robbins & Judge, 2008).

Membangun budaya organisasi dapat mempengaruhi staf dalam perilaku kerja mereka dalam melayani pasien, cara bekerja dengan tim dan cara menerapkan *job description* masing-masing terhadap tugas yang jadi tanggung jawabnya harus dapat terealisasi dengan baik. Tanpa adanya budaya organisasi, seorang staf sebagai anggota organisasi cenderung merasa segan untuk melaksanakan suatu tugas

dengan baik apapun statusnya dalam organisasi tersebut karena kurang jelasnya kesepakatan atau komitmen (Porwani, 2010). Sehingga kinerja staf yang tinggi sangat dipengaruhi faktor budaya organisasi. Menurut Rivai & Basri (2005) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh anggota organisasi sesuai perannya dalam organisasi.

Budaya organisasi di RSPAL dr. Ramelan juga masih perlu ditingkatkan karena dari hasil laporan peningkatan mutu dan keselamatan pasien pada triwulan II tahun 2021 ada 28 indikator yang masih belum mencapai standar. Perlu dibangun komunikasi, komitmen dan budaya kerja rumah sakit yang lebih baik melalui supervisi yang melekat pada manajemen terhadap pelaksanaan implementasi indikator mutu di masing-masing unit kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan RSPAL dr. Ramelan.

Budaya organisasi mempunyai tujuan agar sumber daya manusia yang ada di organisasi rumah sakit, mampu mengubah sikap dan perilakunya untuk meningkatkan kinerja dalam hal menghadapi berbagai tantangan dimasa datang. Tujuan akhir pelayanan kesehatan adalah membentuk perilaku anggota organisasi yang dibangun berdasarkan budaya organisasi yang dapat meningkatkan kinerja individu, baik secara personal juga secara tim. Budaya yang dibangun tersebut berpengaruh terhadap layanan yang bermutu dan memuaskan pasien sebagai pelanggan. Hasil penelitian Amin & Nasharuddin (2013) menunjukkan bahwa harapan utama bagi pasien di rumah sakit adalah mendapatkan pelayanan terbaik, penelitian ini melakukan eksplorasi terhadap pelayanan oleh pasien.

Sikap loyalitas karyawan terhadap RSPAL dr. Ramelan sangat diperlukan karena menjadi salah satu tombak suksesnya sebuah rumah sakit. Adanya sikap loyalitas dalam bekerja menunjukkan bahwa karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik dan memiliki rasa suka terhadap pekerjaannya. Loyalitas karyawan RSPAL dr. Ramelan yang masih belum cukup baik terlihat dari hasil indikator mutu pada laporan peningkatan mutu dan keselamatan pasien pada triwulan II tahun 2021, Indikator Nasional poin waktu tunggu rawat jalan, capaian mutu kurang dari standart 42,51%, sedangkan angka standar yang ditetapkan  $\geq 80\%$  dan kepatuhan waktu visite dokter penanggung jawab pelayanan, capaian mutu kurang dari standar 77,31%, sedangkan angka standar yang ditetapkan  $\geq 80\%$ .

Hal ini tentunya mengurangi kinerja rumah sakit yang dapat dilihat dari pencapaian target rumah sakit yang belum tercapai. Sebagai rumah sakit TNI, RSPAL dr Ramelan tidak hanya mengikuti peraturan internal TNI AL tetapi juga harus mengikuti peraturan perundangan sesuai Kementerian Kesehatan (Kemenkes). Petugas pelayanan kesehatan di RSPAL dr. Ramelan terdiri dari tenaga militer, aparatur sipil negara (ASN) dan pekerja honorer (PHL). Loyalitas karyawan RSPAL dr. Ramelan akan terus meningkat apabila seluruh tenaga Kesehatan juga melaksanakan Trisila TNI.

Trisila TNI AL yang terdiri dari Disiplin, Hierarki, dan Kehormatan Militer merupakan kebijakan yang dijadikan pedoman sikap bagi prajurit dalam berperilaku di kedinasan dan di masyarakat. Trisila TNI AL merupakan nilai-nilai inti yang harus dijunjung dan dihormati (*core values*) untuk diimplementasikan dalam kedinasan dan kehidupan setiap prajurit TNI Angkatan Laut. *Core values* ini akan lebih mudah untuk diimplementasikan pada institusi murni angkatan laut, misalnya pada awak kapal. Karena pada setiap nilai jelas dapat digambarkan pada aktivitas sehari-hari di kapal. Pada institusi rumah sakit, implementasinya masih perlu dijabarkan agar mudah dipahami oleh anggota RSPAL dr. Ramelan. Karakter Trisila TNI AL harus dipahami dan diaplikasikan oleh seluruh staf karyawan baik dokter, perawat, maupun tenaga kesehatan lain dan non medis di RSPAL dr. Ramelan. Dengan karakter TRISILA TNI AL yang dimiliki dapat meningkatkan loyalitas karyawan RSPAL dr. Ramelan.

Menurut B. D. Wicaksono & Rahmawati, (2020) Karyawan yang memiliki loyalitas rendah terhadap organisasi perusahaan dapat mengganggu kinerja organisasi perusahaan, yaitu perusahaan tidak dapat mencapai target yang diharapkan. Rendahnya loyalitas karyawan dapat berdampak pada menurunnya produktivitas organisasi perusahaan, tingkat absen yang tinggi, dan ketidakpatuhan karyawan terhadap pimpinannya. Karyawan yang loyal dalam membela perusahaan atau korpsnya (Hasibuan, 2017). Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Berkenaan pengaruh budaya organisasi dan pelayanan bermutu di rumah sakit, bahwa dalam memberikan pelayanan bermutu, sangat penting untuk memahami budaya organisasi rumah sakit. Sebagai bagian yang memberikan pelayanan yang bermutu selain tenaga medis, tenaga keperawatan mempunyai peran dalam budaya organisasi rumah sakit untuk meningkatkan pelayanan kesehatan. Perawat perlu memahami peran yang kuat dari budaya organisasi dalam mempengaruhi efektivitas pemberian layanan kesehatan (Nightingale, 2018). Tenaga keperawatan sangat potensial dalam mendorong pelayanan dengan melaksanakan 4 (empat) tema berdasarkan *Professional Standards of Practice and Behaviour for Nurses and Midwives to their professional practice (Nursing and Midwifery Council (NMC) 2015)*. Tema tersebut adalah: Memprioritaskan pelayanan ke pasien (*prioritise people*), Melaksanakan praktek pelayanan kesehatan secara efektif (*practise effectively*), Menjaga dan mengutamakan keselamatan pasien (*preserve safety*), dan Mendorong upaya mempromosikan dan membangun kepercayaan pelayanan di rumah sakit (*promote professionalism and trust*). Dapat diasumsikan bahwa dengan membangun budaya organisasi yang kondusif/kuat akan dapat meningkatkan pelayanan mutu pasien di RSPAL dr. Ramelan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penelitian ini akan mengkaji, menganalisis dan mengembangkan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut (RSPAL) dr. Ramelan yang dipengaruhi oleh variabel Budaya Organisasi, Loyalitas (Trisila TNI AL) dan variabel Pelayanan Bermutu. Selain itu, akan diuji pengaruh tidak langsung variabel Budaya Organisasi, Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja karyawan TNI AL di RSPAL dr. Ramelan melalui variabel Pelayanan Bermutu.

## **1.2 Pembatasan Penelitian**

Penelitian ini dibatasi pada pembahasan tiga faktor yang diduga mempengaruhi Kinerja Karyawan Rumah Sakit Pusat Angkatan Laut (RSPAL) dr. Ramelan yakni Budaya Organisasi, Loyalitas (Trisila TNI AL) dan variabel Pelayanan Bermutu terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian dilaksanakan pada seluruh anggota organisasi yang bertugas di RSPAL dr. Ramelan.



### 1.3 Perumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung Pelayanan Bermutu terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Pelayanan Bermutu di RSPAL dr. Ramelan?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Pelayanan Bermutu di RSPAL dr. Ramelan?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan melalui keterlibatan Pelayanan Bermutu?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan melalui keterlibatan Pelayanan Bermutu?

### 1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan
2. Mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh langsung Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan
3. Mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh langsung Pelayanan Bermutu terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan
4. Mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Pelayanan Bermutu di RSPAL dr. Ramelan
5. Mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh

langsung Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Pelayanan Bermutu di RSPAL dr. Ramelan

6. Mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan melalui keterlibatan Pelayanan Bermutu
7. Mengkaji, menganalisis, mengembangkan dan menemukan pengaruh tidak langsung Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja Karyawan di RSPAL dr. Ramelan melalui keterlibatan Pelayanan Bermutu

### **1.5 Kebaharuan Penelitian (*State of The Art*)**

Penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Loyalitas (Trisila TNI AL) terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Pelayanan Bermutu belum pernah dilakukan di lingkungan Rumah Sakit TNI, khususnya TNI-AL. Dimana azas Trisila hanya ada di lingkungan TNI AL.

Sebagai Rumah Sakit TNI AL, Rumah Sakit Pusat TNI AL dr Ramelan merupakan rumah sakit rujukan tertinggi tidak hanya bagi Angkatan Laut tetapi juga bagi anggota masyarakat umum. Trisila TNI-AL sebagai doktrin prajurit juga dijadikan sebagai landasan dalam pelayanan Rumah Sakit TNI-AL seluruh Indonesia, tetapi belum pernah ada yang melaksanakan penelitian terkait Trisila TNI-AL dengan pelayanan rumah sakit.

Dalam sebuah organisasi selalu ada budaya organisasi, demikian juga pada organisasi rumah sakit. Penelitian tentang budaya organisasi di rumah sakit TNI, khususnya TNI-AL belum pernah dilakukan, khususnya terhadap kinerja karyawan TNI AL dan pelayanan bermutu di rumah sakit militer.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja prajurit pernah dilaksanakan pada Sekolah Komando Angkatan Laut (Seskoal) (Zulkarnaen, 2020) tetapi belum pernah ada penelitian sejenis pada rumah sakit. Maka penelitian tentang kinerja prajurit TNI – AL di pelayanan Rumah Sakit TNI-AL belum pernah dilakukan, khususnya terhadap pelayanan bermutu dan kinerja karyawan RSPAL dr. Ramelan.

Jaiswal (2018) menemukan bahwa budaya mempengaruhi sikap kerja karyawan. Kepuasan kerja, produktivitas dan efisiensi berpengaruh positif berkorelasi dengan budaya organisasi pada layanan kesehatan di India. Budaya

yang kondusif mempengaruhi kerja karyawan dan karenanya efisiensi dan efektivitas organisasi akan tercermin pada hasil. Sebagai organisasi pelayanan kesehatan, karyawan di rumah sakit terbagi dalam beberapa segmen, antara lain dokter, perawat dan dukungan umum.

Trisila TNI AL merupakan pedoman bagi setiap prajurit Angkatan Laut untuk tampil di kantor dan lingkungan mereka. Pengaruh penerapan Trisila TNI AL sebagai “*firstorder*” dan pengaruhnya pada semangat dan dedikasi prajurit sebagai “*second order*”, menunjukkan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan baik sebagai variabel parsial maupun variabel simultan (Kurniawan & Sudardi, 2019).

Wagner (2014) menjelaskan hubungan antara budaya organisasi, struktur organisasi dan manajemen mutu di rumah sakit di Eropa. Budaya organisasi digambarkan sebagai kepercayaan, nilai, perilaku, norma dan perilaku anggota organisasi. Bertujuan menguji hubungan antara budaya organisasi, struktur organisasi dan kualitas manajemen dengan menghitung Indeks Manajemen Mutu (QMSI), Kualitas Indeks Kepatuhan Manajemen (QMCI) dan Kualitas Klinis Indeks Implementasi (CQII). Pada penelitian ini Budaya Organisasi RSPAL di Ramelan dengan 4 indikator yaitu Budaya Peran, Budaya Kekuasaan, Budaya Prestasi dan Budaya Kebersamaan, dihubungkan dengan Pelayanan Pasien yang Bermutu dengan indikator Bukti Langsung (*Tangibles*), Keandalan (*Reliability*), Daya tanggap (*Responsiveness*), Jaminan (*Assurance*), dan Empati (*Empathy*) di rumah sakit militer. Sehingga penelitian ini belum pernah dilaksanakan sebelumnya.

Abdelrahman (2018) melaksanakan penelitian pada sektor kesehatan di rumah sakit militer di Sudan, menyatakan bahwa Sistem Manajemen Mutu yang diterapkan di rumah sakit ditujukan untuk meningkatkan pelayanan. Penggunaan indikator kinerja dapat memberikan ukuran yang andal tentang efek system manajemen mutu pada kualitas perawatan.

Kemudian Abukhadra & Onbaşıoğlu (2021) menjelaskan bahwa komitmen dari manajemen puncak rumah sakit umum merupakan faktor penting yang menunjukkan komitmen yang besar terhadap kualitas pelayanan yang lebih baik dan kepuasan kerja karyawan, fokus pelanggan sebagai faktor penting lain yang menunjukkan peningkatan *total quality management* rumah sakit umum karena

pengelolaannya terfokus pada pemberian pelayanan medis yang memenuhi kebutuhan pasien, dan pelatihan karyawan juga menjadi faktor kunci yang mendorong persepsi karyawan tentang tingkat kinerja mereka yang menunjukkan bahwa pelatihan dirancang untuk karyawan dapat mencerminkan kinerja yang lebih baik, sehingga penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di rumah sakit umum.

