

**PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN  
*ORGANIZATION CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT*  
PADA RS PKU MUHAMMADIYAH SRUWENG**

**Tesis**

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan oleh

**MUHAMMAD BAHARUDIN SANI**

**20131020009**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA**

**2015**

TESIS

**PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN  
ORGANIZATION CULTURAL ASSESSMENT INSTRUMENT  
PADA RS PKU MUHAMMADIYAH SRUWENG**

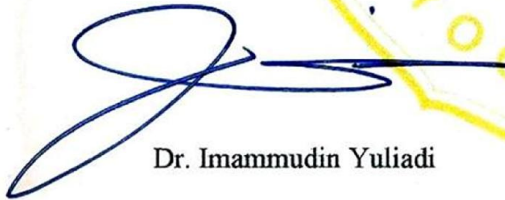
Diajukan oleh

**MUHAMMAD BAHARUDIN SANI**

20131020009

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing



Dr. Imammudin Yuliadi

Tanggal...23/11/2015.....

Dosen Klinik



Tri Maryati, SE., MM

Tanggal...23/11/2015.....

## TESIS

# PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATION CULTURAL ASSESSMENT INSTRUMENT PADA RS PKU MUHAMMADIYAH SRUWENG

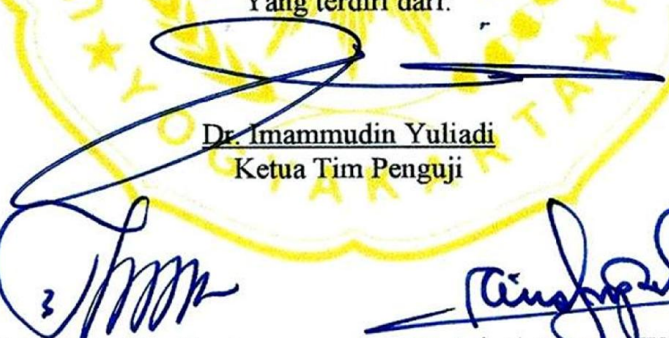
Diajukan oleh


**MUHAMMAD BAHARUDIN SANI**


20131020009

Tesis ini telah dipertahankan di hadapan  
Dewan Penguji Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Tanggal, 23 November 2015

Yang terdiri dari:

  
Dr. Imammudin Yuliadi  
Ketua Tim Penguji

  
Tri Maryati, SE., MM  
Anggota Tim Penguji

  
Dr. Aris Suparman W., Akt., MM  
Anggota Tim Penguji

Mengetahui

Ketua Program Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

## HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk dalam tesis ini telah saya nyatakan dengan benar.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada yang mengklaim karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, November 2015  
Pembuat Pernyataan:



**MUHAMMAD BAHARUDIN SANI**  
20131020009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas rahmah dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan *Organization Cultur Assessment Instrument* Pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng”. Penulisan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bimbingan, dukungan, bantuan serta doanya kepada beberapa pihak, yaitu:

- 1) Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- 2) Bapak Dr. Imammudin Yuliadi dan Ibu Tri Maryati, SE., MM. Selaku dosen pembimbing dan dosen klinik, atas cahaya ilmu yang diberikan selama ini sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
- 3) Bapak dr. H. Chairon yang telah berkenan membuka pintu RS PKU Muhammadiyah Sruweng bagi penelitian ini. Serta kepada begian diklat dan seluruh jajaran RS PKU Muhammadiyah Sruweng, yang telah rela direpotkan dengan pengisian kuesioner yang belum begitu familiar.
- 4) Bapak Kim Sterling Cameron selaku atuhor dari *Competing Value Framework* yang telah berkenan berbagi *E-book* dan jurnal mengenai metode kerangka persaingan nilai. *Thats awesome books, Thank you very much sir!!*
- 5) Seluruh dosen Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah mencurahkan segenap ilmu kepada penulis, terutama para dosen Manajemen Sumber Daya Manusia, atas tambahan ilmu dan segala bantuannya selama ini, Terima kasih.
- 6) Keluarga saya, khususnya kedua orang tua yang selalu memberikan doa, dukungan, bimbingan, perhatian, kasih sayang dan segala ketulusan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Serta kakak yang selalu memberikan semangat dengan caranya yang unik.
- 7) Rekan-rekan selama perkuliahan Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah atas semangat serta suasana yang bersahabat selama perkuliahan.
- 8) Diah Pratiwisari atas kesabarannya dalam bertukar pikiran, keluh kesah serta pemberi motivasi yang handal hingga saat ini.
- 9) Semua pihak yang telah membantu penulis dalam segala sendi kehidupan penulis khususnya berbagai pihak yang berkaitan dengan penulisan tesis ini.

Teriring pula rasa terimakasih yang mendalam pada seluruh orang yang mengasihi raga dan jiwa ini dengan ketulusan yang terdalam dan tidak disebutkan satu per satu. Sekian, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan memiliki andil dalam pengembangan ilmu budaya organisasi.

Yogyakarta, November 2015

Muhammad Baharudin Sani

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan budaya organisasi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng. Penelitian ini dilaksanakan menggunakan metode penelitian survey dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Responden adalah tenaga medis dan tenaga manajerial di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng. Penelitian ini juga bertujuan untuk melihat apakah ada inkongruensi budaya organisasi antara tenaga medis dan tenaga manajerial juga antar kriteria budaya. Penelitian ini menggunakan konsep *Competing Value Framework* (Cameron dan Quinn, 2006) dengan kuesioner *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)* untuk memperoleh diagnosis budaya organisasi.

Hasil penelitian menemukan bahwa tipe budaya organisasi saat ini didominasi oleh *hierarchy culture* pada peringkat pertama dan *market culture* pada peringkat kedua, sementara budaya yang diinginkan didominasi oleh *clan culture* pada peringkat pertama dan *adhocracy culture* pada peringkat kedua. Hasil lainnya adalah terdapat miskomunikasi antara persepsi direktur dan seluruh pegawai tentang budaya organisasi dimana yang menjadi fokus perbaikan adalah diperlukannya komunikasi yang intensif melalui forum dalam organisasi agar terjadi kesamaan persepsi budaya organisasi. Hasil dari OCAI ini dapat dijadikan bahan masukan kepada RS PKU Muhammadiyah Sruweng untuk memperbaiki budaya organisasi agar lebih menunjang efektivitas organisasi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, *Competing Value Framework*, *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*, Pemetaan Budaya Organisasi.

## **ABSTRACT**

*This study aims to mapping the organization culture in RS PKU Muhammadiyah Sruweng using Competing Value Framework (Cameron dan Quinn, 2006). The study used a survey method with qualitative approach. The study subject are those that can be categorized as medical and management employee in PKU Muhammadiyah Sruweng Hospital. This research also tried to find organization culture incongruency between management and medical employee, and incongruency between various cultural criteria. This study study used Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) to obtain a diagnosis of organizational culture that are within the organization.*

*By using descriptive analysis, the result found that hierarchy culture and market culture are dominant in current situation. Moreover, clan culture and adhocracy culture are the preferred dominant culture. The result also found that there is a miscommunication problem between the perception of the director with all of employee about the organization culture, this condition indicated that PKU Muhammadiyah Sruweng should concenstrate to make an improvement in communication both the director and the employee more intensively by using the formal or informal forums to occure the common perception of organizational culture. The result of OCAI can be made as an tools to build organization culture better and to support the organization effectiveness more.*

*Keywords : Competing Value Framework, Mapping Organizational Culture, Organizational Culture, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).*



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Ruang Lingkup Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Pengertian Budaya Organisasi.....	10
2.2. Pembentukan Budaya Organisasi.....	13
2.3. Kerangka Persaingan Nilai ( <i>Competing Value Framework</i> ).....	16
2.4. Instrumen penilaian Budaya Organisasi ( <i>Organization Culture Assessment Instrument</i> ).....	25

2.5. Strategi Peningkatan Kualitas Organisasi.....	31
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>36</b>
3.1. Jenis Penelitian.....	36
3.2. Lokasi Penelitian.....	36
3.3. Subyek Penelitian.....	37
3.4. Kerangka Konsep dan Definisi Penelitian.....	40
3.5. Pengumpulan Data.....	43
3.6. Metode Analisis dan Penyajian Data.....	44
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>47</b>
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	47
4.1.1. Falsafah RS PKU Muhammadiyah Sruweng.....	49
4.1.2. Visi RS PKU Muhammadiyah Sruweng.....	49
4.1.3. Misi RS PKU Muhammadiyah Sruweng.....	50
4.1.4. Tujuan RS PKU Muhammadiyah Sruweng.....	50
4.1.5. Motto RS PKU Muhammadiyah Sruweng.....	50
4.1.6. Profil Tenaga Kerja.....	51
4.1.7. Fasilitas.....	52
4.2. Data Demografi Subyek Penelitian.....	53
4.2.1. Jenis Kelamin.....	54
4.2.2. Tingkat Pendidikan.....	54
4.2.3. Jenis Pekerjaan.....	55
4.3. Budaya RS PKU Muhammadiyah Sruweng Keseluruhan.....	56
4.4. Kriteria Penentu Budaya Organisasi RS PKU Muhammadiyah Sruweng.....	69
4.4.1. Karakter Dominan.....	69

4.4.2. Kepemimpinan Organisasi.....	73
4.4.3. Manajemen Personel.....	78
4.4.4. Perikat Organisasi.....	81
4.4.5. Strategi yang Ditekankan.....	85
4.4.6. Kriteria Keberhasilan.....	89
4.5. Kongruensi Budaya Antar Kriteria Budaya Organisasi.....	93
4.6. Budaya Tenaga Medis.....	96
4.7. Budaya Tenaga Manajerial.....	101
4.8 Kongruensi Budaya Antara Tenaga Medis dengan Tenaga Manajerial.....	106
4.9. Budaya Direktur Rumah Sakit.....	111
4.10. Kongruensi Budaya Direktur RS PKU Muhammadiyah Sruweng dengan Budaya Seluruh Pegawai.....	115
4.11. Strategi Peningkatan Kualitas Organisasi.....	123
4.11.1. Keterkaitan Tipe Kultur dengan Aspek Organisasi.....	123
4.11.2. Keterkaitan Tipe Kultur dengan Strategi Peningkatan Kualitas.....	127
<b>BAB V KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN.....</b>	<b>133</b>
6.1. Kesimpulan.....	133
6.2. Saran.....	134
6.3. Keterbatasan Penelitian.....	135
Daftar Pustaka.....	138
Lampiran.....	141

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kriteria dan Tipe budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn.....	27
Tabel 2.2	Strategi Peningkatan Kualitas berdasarkan tipe Kultur.....	34
Tabel 4.1	Skor OCAI rata-rata seluruh pegawai.....	56
Tabel 4.2	Skor rata-rata OCAI dari seluruh pegawai dalam kriteria karakter dominan.....	69
Tabel 4.3	Skor OCAI rata-rata dari seluruh pegawai dalam kriteria kepemimpinan organisasi.....	73
Tabel 4.4	Skor OCAI rata-rata dari seluruh pegawai dalam kriteria manajemen personel.....	78
Tabel 4.5	Skor OCAI rata-rata dari seluruh pegawai dalam kriteria perekat organisasi.....	81
Tabel 4.6	Skor OCAI rata-rata dari seluruh pegawai dalam kriteria strategi yang ditekankan.....	85
Tabel 4.7	Skor OCAI rata-rata dari seluruh pegawai dalam kriteria keberhasilan.....	89
Tabel 4.8	Tabel Skor OCAI budaya yang dominan per kriteria budaya organisasi dan tipe budaya dominan beserta kekuatannya.....	94
Tabel 4.9	Skor OCAI rata-rata tenaga medis RS PKU Muhammadiyah Sruweng.....	96
Tabel 4.10	Skor OCAI rata-rata dari tenaga manajerial RS PKU Muhammadiyah Sruweng.....	101
Tabel 4.11	Skor OCAI rata-rata tenaga medis dan manajerial serta jarak budaya antar keduanya pada aspek budaya saat ini dan yang diharapkan.....	107
Tabel 4.12	Skor OCAI rata-rata dari direktur RS PKU Muhammadiyah Sruweng.....	111
Tabel 4.13	Skor OCAI rata-rata dari direktur RS PKU Muhammadiyah Sruweng dan Seluruh pegawai serta jarak antar keduanya pada aspek budaya saat ini dan yang diharapkan.....	115
Tabel 4.14	Keterkaitan tipe kultur terhadap beberapa aspek organisasional.....	123

Tabel 4.15	Pengaruh kultur dalam strategi peningkatan kualitas.....	128
------------	--	-----

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Dimensi budaya organisasi menurut Cameron and Quinn.....	4
Gambar 2.1	Bagan pola umum munculnya budaya organisasi menurut Kotter dan Heskett.....	16
Gambar 2.2	<i>Organization Effectiveness Indicator</i> menurut Cameron dan Quinn.....	21
Gambar 2.3	<i>Total Quality Management</i> berdasarkan tipe budaya organisasi.....	22
Gambar 2.4	Peran manajemen SDM berdasarkan Tipe budaya organisasi.....	23
Gambar 4.1	Distribusi subyek penelitian berdasarkan jenis kelamin.....	54
Gambar 4.2	Distribusi subyek penelitian berdasarkan tingkat pendidikan.....	54
Gambar 4.3	Distribusi subyek penelitian berdasarkan jenis pekerjaan.....	55
Gambar 4.4	Budaya organisasi saat ini seluruh pegawai.....	58
Gambar 4.5	Profil budaya organisasi.....	60
Gambar 4.6	Grafik budaya seluruh pegawai yang diharapkan.....	62
Gambar 4.7	Grafik budaya seluruh pegawai RS PKU Muhammadiyah Sruweng menurut kerangka persaingan nilai.....	63
Gambar 4.8	Grafik budaya seluruh pegawai dalam kriteria karakter dominan menurut kerangka persaingan nilai.....	70
Gambar 4.9	Grafik budaya seluruh pegawai dalam kriteria kepemimpinan organisasi menurut kerangka persaingan nilai.....	73
Gambar 4.10	Grafik Budaya seluruh pegawai dalam kriteria manajemen personel menurut kerangka persaingan nilai.....	78
Gambar 4.11	Grafik budaya seluruh pegawai dalam kriteria perekat organisasi menurut kerangka persaingan nilai.....	82
Gambar 4.12	Grafik budaya seluruh pegawai dalam kriteria strategi yang ditekankan menurut kerangka persaingan nilai.....	85
Gambar 4.13	Grafik budaya seluruh pegawai dalam kriteria keberhasilan menurut kerangka persaingan nilai.....	89
Gambar 4.14	Grafik budaya tenaga medis RS PKU Muhammadiyah Sruweng menurut kerangka persaingan nilai.....	97

Gambar 4.15	Grafik budaya tenaga manajerial RS PKU Muhammadiyah Sruweng menurut kerangka persaingan nilai.....	102
Gambar 4.16	Grafik budaya tenaga manajerial dan tenaga medis menurut kerangka persaingan nilai untuk menunjukkan kongruensi budaya.....	106
Gambar 4.17	Grafik budaya organisasi yang dipersepsikan oleh Direktur RS PKU Muhammadiyah Sruweng menurut kerangka persaingan nilai.....	111
Gambar 4.18	Grafik budaya direktur dan seluruh pegawai menurut kerangka persaingan nilai untuk menunjukkan kongruensi budaya.....	116

## DAFTAR LAMPIRAN

Teknik pengambilan sampel.....	142
Contoh Kuesioner Penelitian.....	143
Data demografi responden.....	148
Rekapitulasi data responden.....	150
Tabel dan grafik penelitian menurut kerangka persaingan nilai.....	156
Surat keterangan penelitian.....	163