

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Rumah sakit merupakan suatu institusi pelayanan jasa yang mengedepankan kepuasan dan ketepatan serta membutuhkan tindakan yang cepat. Dalam menyongsong era pasar global, rumah sakit dituntut dapat melakukan pengelolaan manajemen yang profesional dalam menghadapi persaingan industri pelayanan kesehatan yang makin ketat serta memerlukan upaya dalam rangka memenuhi tuntutan pelayanan bidang kesehatan.

RS PKU Muhammadiyah Sruweng bermula dari sebuah balai pengobatan pada tahun 1970-an, kini telah bertransformasi menjadi rumah sakit yang diperhitungkan di Kebumen. Dalam waktu dekat ini, PKU Muhammadiyah Sruweng dengan jumlah tempat tidur kurang lebih dari 200 ini sedang melakukan ancap-ancang untuk menaikkan status tipe rumah sakit. Komitmen untuk menyediakan amal usaha di bidang kesehatan dan sosial di kota Kebumen tercermin dalam falsafah yang dibawa rumah sakit yang telah berusia 26 tahun ini, bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng adalah amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah yang merupakan manifestasi Iman kepada Allah SWT berupa amal sholeh dan menjadikannya sebagai sarana ibadah, sesuai dengan jiwa QS. Al Baqarah : 25, Maryam : 96 dan Asyua'ara : 80.¹ Sesuai dengan visinya: "Terwujudnya Rumah Sakit Muhammadiyah Sruweng menjadi

¹http://rsmuhammadiyahsruweng.blogspot.com/2013/12/falsafah-visi-misi_20.html

Rumah Sakit tipe utama yang mendukung pelayanan kesehatan komprehensif sesuai kebutuhan pasien dan menjadi rujukan bagi Rumah Sakit Muhammadiyah di Indonesia, didasarkan iman kepada Allah SWT” maka RS PKU Muhammadiyah Sruweng dirasa perlu untuk selalu menjaga kinerja dengan baik. Termasuk dalam hal ini menyangkut tentang bagaimana menjaga kekompakan kerja antar berbagai unsur pendukung di dalam organisasi di RS PKU Muhammadiyah Sruweng sehingga terwujud kinerja rumah sakit yang optimal.

Rumah Sakit sebagai organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila memiliki strategi, visi, misi dan budaya yang menunjang kinerja organisasinya. Dalam lingkungan kehidupan individu sehari-hari tidak akan terlepas dari ikatan budaya yang tercipta dalam interaksinya baik itu berupa asumsi-asumsi maupun nilai-nilai yang berkembang. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak ketika menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya organisasi menitikberatkan pada asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang disadari atau tidak disadari yang mampu mengikat kepaduan suatu organisasi.² Asumsi, nilai dan hal-hal yang dihasilkan dari interaksi individu tersebut menentukan pola perilaku para anggota di dalam organisasi. Totalitas nilai, simbol, makna, asumsi, dan harapan mampu mengorganisasikan suatu kelompok orang yang bekerja secara bersama-sama.³ Budaya bersifat mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan, asumsi-asumsi dan nilai-nilai yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak yang menunjang kinerja organisasi.

² Walter R. Freytag, *Organizational Culture* dalam Kevin R. Murphy and Frank E. Saal, eds., *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice* (New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1990) p.181.

³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition (San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc., 2004) p.17.

Menurut Nawawi yang dikutip dari Cushway B dan Lodge D, “budaya organisasi adalah suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan atau mengoperasionalkan kegiatan organisasi”.⁴ Suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan serta falsafah dasar pendirinya yang terbentuk menjadi aturan digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.⁵ Dengan adanya budaya organisasi tersebut dalam suatu lingkup organisasi maka perbedaan pandangan dan nilai pada masing-masing individu dalam suatu organisasi dapat diselaraskan dan dituangkan dalam bentuk suatu budaya kerja. Selanjutnya, budaya kerja akan menjadi pedoman dan milik seluruh lapisan individu di dalam organisasi dalam menjalankan tugas-tugasnya.⁶ Menurut Robins, budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik⁷

Beranjak dari aneka definisi dan perspektif dalam memandang budaya organisasi, muncul tipologi budaya organisasi. Tujuan tipologi ini menunjukkan budaya organisasi yang mungkin ada di realitas. Tipologi yang akan digunakan dalam penelitian ini mengacu pada tipologi yang di kemukakan oleh dua peneliti Kim S. Cameron and Robert E. Quinn. Tipologi ini yang selanjutnya dikenal dengan istilah *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI). Pendekatan yang dikembangkan Cameron dan Quinn dalam menganalisis budaya

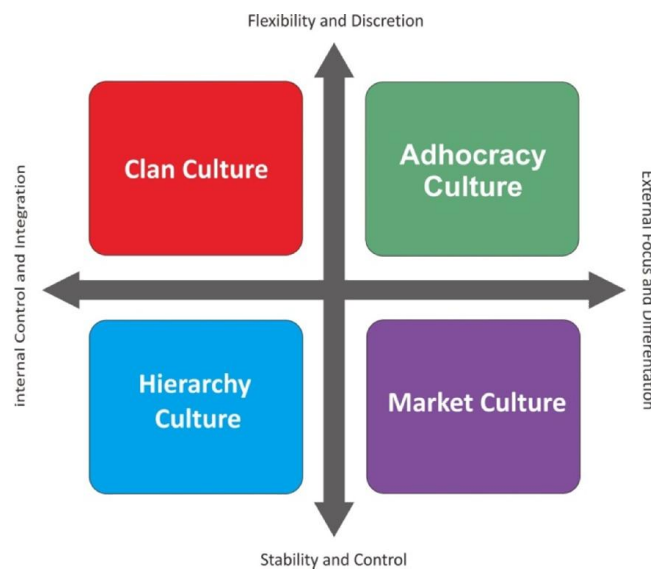
⁴ Hadari Nawawi. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia yang kompetitif*, Yogyakarta : Gajah Mada Press. p.283

⁵MasrukhinWaridin. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai*. Ekobis, Vol 7, No 2, 2006.

⁶ Kisdarto, Atmosoeperto. *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan*. Jakarta: Gramedia, 2000.

⁷ Stephen Robbins. *Perilaku Organisasi, edisi kesepuluh*, alih bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang. 2008

organisasi berdasarkan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) dimana klasifikasi budaya terbagi menjadi 4 kuadran tipe budaya yang dominan yaitu budaya klan (*Clan Culture*), budaya pasar (*Market Culture*), budaya hierarki (*Hierarchy Culture*) dan budaya adhokrasi (*Adhocracy Culture*). Masing-masing dari kuadran tersebut memiliki ciri-ciri tertentu dilihat dari sudut pandang fokus organisasi, sisi internal atau eksternal organisasi, dan dari sisi antara fleksibilitas dan kemandirian atau stabilitas dan kontrol.⁸



Gambar 1.1: Dimensi Budaya Organisasi Menurut Cameron and Quinn
 Sumber: Cameron and Quinn, *Diagnosis and Changing Organizational Culture*. Revised edition. 2006

Profil budaya organisasi (PBO) yang dibangun dengan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) membantu dalam memahami kekuatan dan potensi pembentukan didalam budaya organisasi. Dengan adanya PBO kegiatan menggerakkan dan menghadirkan budaya organisasi

⁸Kim S. Cameron and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition. San Fransisco : Joh Wiley & Sons, Inc., 2006. p.46.

menjadi mudah, terarah dan lebih fokus.⁹OCAI sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk mendukung misi dan tujuannya, dan juga untuk dapat mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya yang dapat melawan misi dan tujuan dari RS PKU Muhammadiyah Sruweng. Manfaat dari PBO perusahaan/organisasi adalah untuk mengetahui jenis budaya organisasi apa yang paling dominan dalam perusahaan, faktor kekuatan apa yang dimiliki oleh perusahaan, dan kekurangan apa yang perlu diperbaiki oleh perusahaan, serta bagaimana arah perubahan yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi kekurangan yang dimilikinya.¹⁰

Sebagai rumah sakit yang sedang mengalami perkembangan yang pesat, RS PKU Muhammadiyah Sruweng sangat membutuhkan budaya organisasi yang menunjang kinerja serta mampu berfungsi untuk memacu kinerja organisasi rumah sakit ke arah yang lebih optimal. Selain itu, adanya pemetaan budaya organisasi diperlukan RS PKU Muhammadiyah Sruweng agar terwujud budaya organisasi yang diharapkan. Penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi yang kongruen menunjang kinerja organisasi yang lebih baik, karena kongruensi budaya organisasi akan menurunkan konflik internal dan kontradiksi nilai.¹¹ Hasil observasi awal menunjukkan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi di RS PKU Muhammadiyah Sruweng selama ini belum pernah dilakukan.

⁹ N, Chatab. *Profil Budaya Organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: Alfabeta. 2007

¹⁰ Monica Tanadi. *Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013*. E-Journal graduate Unpar, Part A-Economics Vol.1,No.1, 2014. p 49

¹¹ Marcel Lamers Msc. and Marcella Bremer MscBA. *Organizational Culture Asesment Public Administration*. OCAI Online, Mei 31, 2010. Diakses melalui <http://www.ocai-online.com>

1.2. Rumusan Masalah

RS PKU Muhammadiyah Sruweng sebagai rumah sakit yang sedang berkembang membutuhkan Budaya Organisasi yang dapat mendukung kinerjanya. Perkembangan rumah sakit yang pesat dari tahun ke tahun, dari bertambahnya jumlah pengunjung rumah sakit hingga bertambahnya sarana dan prasarana yang menunjang sistem pelayanan rumah sakit. Potensi perubahan tersebut akan terus terjadi mengingat pesatnya kenaikan status Tipe rumah sakit menjadi semakin baik dari tahun ke tahun, sehingga akan menjadi lebih efektif apabila RS PKU Muhammadiyah Sruweng mengetahui profil budaya organisasi dan tata nilai yang dianutnya menuju kearah keefektifan organisasi. Sampai saat ini, belum pernah dilakukan pemetaan budaya yang merumuskan nilai yang dapat mendukung terwujudnya Budaya Organisasi di rumah sakit tersebut. Untuk melakukan pemetaan Budaya Organisasi telah tersedia instrumen *Organization Culture Asesment Instrument* menggunakan pendekatan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*). Oleh karena itu penelitian terhadap budaya organisasi ini dianggap penting dikarenakan “Belum adanya perumusan Budaya Organisasi yang berfungsi untuk menunjang kinerja pegawai di RS PKU Muhammadiyah Sruweng”

Berangkat dari latar belakang dan penjabaran pada paragraf di atas, maka yang menjadi pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimanakah Budaya Organisasi RS PKU Muhammadiyah Sruweng pada saat ini menurut pendekatan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng?

2. Bagaimanakah Budaya Organisasi RS PKU Muhammadiyah Sruweng yang diharapkan menurut pendekatan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng?
3. Bagaimanakah strategi peningkatan kualitas pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng berdasarkan pendekatan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan khusus

1. Mengetahui budaya organisasi secara umum dengan menggunakan pendekatan kerangka persaingan nilai di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng
2. Mengetahui budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan persaingan nilai pada level manajemen di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng
3. Mengetahui tipe budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan kerangka persaingan nilai pada level tenaga medis di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng
4. Diperoleh analisa perbandingan antara budaya organisasi pada berbagai level organisasi itu berdasarkan pendekatan kerangka persaingan nilai
5. Mengetahui budaya organisasi yang diharapkan oleh pihak manajerial dengan tenaga medis di rumah sakit PKU Muhammadiyah Sruweng

melalui pendekatan kerangka persaingan nilai sehingga akan dirumuskan budaya organisasi rumah sakit yang lebih tepat dan sesuai untuk menunjang efektivitas kinerja di RS PKU Muhammadiyah Sruweng

Tujuan umum

Merumuskan Budaya Organisasi yang disepakati oleh seluruh *stakeholder* dengan menggunakan pendekatan kerangka persaingan nilai di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng.

1.4. Manfaat Penelitian

1. *Manfaat teoritis*: penelitian ini adalah sebuah konfirmasi teori analisa budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan kerangka persaingan nilai dan aplikasi dari *Organization Culture Assessment Instrument* yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn
2. *Manfaat metodologis*: penelitian ini memberikan penawaran suatu langkah untuk menganalisis budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan kerangka persaingan nilai
3. *Manfaat aplikatif*: hasil penelitian ini dapat digunakan untuk melakukan evaluasi budaya organisasi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng dalam tingkat manajemen dan medis sehingga dapat menjadi rujukan dalam perumusan nilai dan budaya organisasi yang mendukung terwujudnya visi dan misi dari Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengetahui bagaimana gambaran Budaya Organisasi yang terdapat di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng berdasarkan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn. Adapun instrumen yang digunakan yakni *Organization Culture Assessment Instrument* (OCAI) berupa kuesioner dengan data kuantitatif yang mencakup 6 subvariabel. Untuk sampel dari penelitian adalah tenaga medis dan tenaga manajerial yang berada di lingkup Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng.