

## BAB I

### PENDAHULUAN

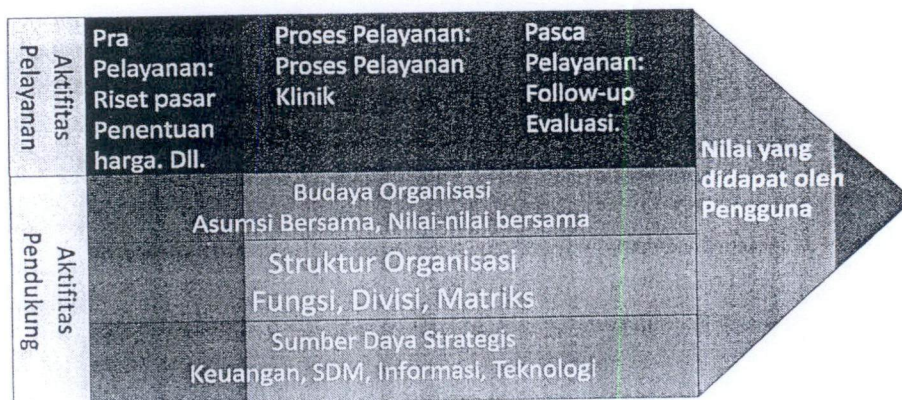
#### A. Latar Belakang Masalah

Budaya organisasi merupakan konsep yang marak berkembang dan menjadi perbincangan dalam tiga dasawarsa terakhir sebagai suatu hal yang sangat berperan dalam proses manajemen suatu organisasi. Beberapa perusahaan baik milik negara maupun swasta hingga tertarik mengundang konsultan untuk membedah dan menganalisis budayanya. Pengkajian terhadap budaya organisasi sebagai salah satu aspek dari perilaku organisasi memiliki arti penting karena dapat turut membangun konstruksi perilaku organisasi secara keseluruhan, misalnya dengan memetakan budaya organisasi dalam suatu model penelitian, sehingga dari variabel-variabel yang dikaji dan dianalisis dapat diperoleh gambaran yang lebih jelas atau dapat lebih menggambarkan fenomena-fenomena yang ada dalam realitasnya.

Robbins (2002), mengemukakan budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang dirasakan maknanya oleh seluruh orang dalam organisasi. Sedangkan menurut Schein (1985) yaitu, pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Schein (1985), menyakini arti penting budaya organisasi karena aneka fungsi yang dijalankannya yaitu: menetapkan tapal batas, membawa identitas anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen

yang lebih luas dari kepentingan individual, meningkatkan kemantapan sistem sosial serta mekanisme dan pembuat makna dan kendali pembentuk sikap serta perilaku karyawan. Dalam konteks tersebut maka budaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan pembuatan keputusan organisasi serta mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian jelas pengkajian budaya organisasi ini memiliki arti penting baik dilihat dari segi kepentingan keilmuan maupun dari segi pragmatis.

Hubungan antara budaya organisasi dengan sukses-gagalnya kinerja suatu organisasi diyakini oleh para perilaku organisasi dan manajemen sangat erat, sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Porter. Pada tahun 1985, Porter merumuskan skema proses produksi/ pelayanan, dimana budaya organisasi menjadi aktivitas pendukung utama yang menentukan proses pelayanan berjalan sukses atau tidak. Skema proses produksi tersebut telah dimodifikasi oleh Duncan, Ginter dan Swayne (2006). Di bawah ini adalah skema proses produksinya (Gambar 1.1)



Gambar 1.1 Skema Proses Produksi Porter (modifikasi Duncan, Ginter & Swayne)

Berdasarkan skema proses produksi Porter (Gambar 1.1), nilai yang didapat oleh pengguna jasa atau produk akan dipengaruhi oleh proses aktivitas pelayanan, baik pra pelayanan, saat proses pelayanan, maupun pasca pelayanan, dimana ketiga aktivitas pelayanan tersebut disokong oleh aktivitas-aktivitas pendukung, antara lain yang terpenting adalah budaya organisasi.

Beberapa studi mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap efektifitas kinerja organisasi telah banyak dilakukan. Secara umum hasil-hasil riset tersebut melaporkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan atau penurunan kinerja organisasi.

Survei yang dilakukan Sheridan (1992) terhadap 904 akuntan yang bekerja pada enam kantor akuntan besar di Amerika Serikat menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan, *voluntary, turn over*, dan komitmen organisasi. Disimpulkan bahwa berbagai variasi dalam nilai budaya memiliki pengaruh terhadap tingkat *turn over* dan kinerja pekerjaan karyawan. Survei yang dilakukan Kotter dan Hesbert (1992 dalam Ndraha, 1997) dengan menggunakan 207 perusahaan dari 22 industri di Amerika Serikat sebagai sampel selama periode 1977 – 1988 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kekuatan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Selanjutnya hasil penelitian Widowati (2001) tentang analisis faktor kultur perusahaan pada tanggung jawab sosial perusahaan terhadap aspek lingkungan pada perusahaan nasional dan multinasional di Indonesia menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kultur perusahaan dengan kinerja organisasi dan pengaruh

kultur perusahaan pada aspek lingkungan terhadap kinerja perusahaan tidak signifikan. Menurut Holmes & Massden (1996 dalam Supomo dan Indriato, 1998) bahwa kultur perusahaan atau organisasional mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

Sebuah rumah sakit adalah juga sebuah organisasi, yang terdiri dari kumpulan orang yang akan mencapai sebuah tujuan bersama. Kinerja dari setiap karyawan rumah sakit juga ditentukan oleh budaya yang berkembang di lingkungan kerjanya seperti halnya yang dikemukakan oleh Poter dalam skema proses produksinya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat.

RSUD Wates sebagai sebuah rumah sakit adalah juga sebuah organisasi. RSUD Wates memiliki budaya kerja untuk dapat menjaga kinerja karyawannya agar tetap dapat bersinergi dengan baik dan tetap berada dalam jalur untuk mencapai tujuannya. Budaya organisasi ini juga diharapkan dapat mendukung strategi organisasi, dan menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat yang dapat dilihat melalui pengaruhnya pada kinerja karyawan. RSUD Wates memiliki budaya kerja, yaitu: kejujuran, keadilan, keterbukaan (transparan), kerjasama (*team work*), *customer service* (pelayanan), dan profesionalisme.

Joko Budi Santoso salah satu anggota tim perumus budaya kerja RSUD Wates, budaya kerja RSUD Wates dirumuskan dan dicanangkan pada tahun 2001. Menurut Sri Budi Utami, Kepala Sub Bidang Pelayanan Medis, budaya kerja yang dimiliki oleh RSUD Wates dirumuskan dengan menampung nilai-nilai yang ada dari bawah, dengan cara membuat forum diskusi perwakilan atau kepala tiap-tiap unit kerja sehingga lahirlah budaya kerja RSUD Wates tersebut. Seiring dinamika yang ada dalam proses pembentukannya tim perumus juga mendatangkan pakar atau ahli budaya.

Nilai-nilai budaya kerja yang telah dirumuskan tersebut selanjutnya disosialisasikan kembali ke seluruh karyawan melalui perwakilan atau kepala tiap-tiap unit kerja. Sosialisasi juga dilakukan dengan pemasangan nilai-nilai budaya kerja di tempat yang dapat dilihat oleh karyawan. Kemudian pada tahun 2005 dicanangkan sebuah program yang berhubungan dengan penanaman nilai-nilai budaya kerja, program tersebut bernama “Bulan Bakti Keramahan dan Kerapihan”. Program ini memberikan reward kepada mereka yang berprestasi dalam kinerjanya dan punishment kepada mereka yang lalai dalam bentuk pemanggilan/ teguran. Pada tahun 2006 dicanangkan kegiatan apel pagi setiap hari senin, disini dilakukan pensosialisasian budaya kerja agar lebih menanamkan nilai-nilai yang ada kepada tiap individu karyawan dan sebagai media penyampaian instruksi/ kebijakan manajemen kepada seluruh karyawan. Di sisi lain RSUD wates memiliki kegiatan rutin, sebuah forum pertemuan yang disebut “laporan pagi” yang dilakukan setiap hari Selasa dan Sabtu, forum ini berisikan laporan kegiatan dan permasalahan yang ada di tiap

unit kerja, sosialisasi program-program, kegiatan konsultasi & diskusi dari permasalahan yang dihadapi. Dan pada trimester awal tahun 2010 dilakukan acara *outbond* bersama untuk menjalin silaturahmi antar karyawan serta dapat meningkatkan rasa keakraban, kekeluargaan dan kerjasama diantara karyawan. Kebijakan RSUD Wates terkait budaya kerja yang hingga saat ini masih berlangsung rutin adalah kegiatan apel pagi setiap hari Senin dan laporan pagi setiap hari Selasa dan Sabtu.

Kinerja karyawan dicerminkan oleh kinerja organisasi dalam konteks ini adalah organisasi rumah sakit. Kinerja sebuah rumah sakit dapat dilihat dari pencapaian rumah sakit tersebut. Salah satu bentuk capaian rumah sakit adalah perubahan tipe rumah sakit. RSUD Wates membutuhkan waktu 16 tahun untuk meningkatkan tipe rumah sakitnya dari tipe C menjadi tipe B non pendidikan. Jika dibandingkan dengan perubahan tipe rumah sakit RSUD di wilayah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta maka perubahan ini dinilai membutuhkan waktu lebih lama dibandingkan dengan RSUD lainnya, seperti RSUD Panembahan Senopati Bantul membutuhkan waktu 10 tahun dan RS Jogja membutuhkan waktu 10 tahun.

Kinerja karyawan jika dilihat dari capaian RSUD Wates dalam hal waktu yang dibutuhkan untuk meningkatkan tipe rumah sakit yang lebih lama jika dibandingkan rumah sakit lain, hal ini sangat mungkin dipengaruhi oleh budaya kerja mereka.

Berdasar paparan di atas dan belum dilakukannya evaluasi terhadap budaya kerja yang dimiliki RSUD Wates mendorong ketertarikan peneliti

untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya kerja organisasi terhadap kinerja karyawan di RSUD Wates.

Penelitian tentang pengaruh budaya kerja yang dimiliki RSUD Wates terhadap kinerja karyawannya sangat diperlukan, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan, selain itu juga sebagai evaluasi dari budaya kerja yang dimiliki oleh RSUD wates. Hasil penelitian dapat menjadi suatu masukan yang sangat berarti bagi kebijakan RSUD Wates di bidang budaya organisasi, apakah budaya kerja telah mendukung strategi organisasi dan mengatasi tantangan lingkungan sehingga mampu mempengaruhi kinerja karyawannya. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan masukan apakah budaya kerja yang telah ada dipertahankan, diubah atau disesuaikan.

## **B. Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat dikemukakan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Apakah budaya kerja RSUD Wates memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Wates?”

## **C. Tujuan Penelitian**

### **1. Tujuan Umum.**

Mengetahui pengaruh budaya kerja organisasi terhadap kinerja karyawan di RSUD Wates.

## 2. Tujuan Khusus

- a. Mengetahui pengaruh budaya kerja kejujuran terhadap kinerja karyawan di RSUD Wates.
- b. Mengetahui pengaruh budaya kerja keadilan terhadap kinerja karyawan di RSUD Wates.
- c. Mengetahui pengaruh budaya kerja keterbukaan (transparan) terhadap kinerja karyawan di RSUD Wates.
- d. Mengetahui pengaruh budaya kerja kerjasama (*team work*) terhadap kinerja karyawan di RSUD Wates.
- e. Mengetahui pengaruh budaya kerja profesionalisme terhadap kinerja karyawan di RSUD Wates.
- f. Mengetahui pengaruh budaya kerja *customer service* (pelayanan) terhadap kinerja karyawan di RSUD Wates.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat Teoritis

- a. Dapat menerapkan konsep-konsep ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang budaya kerja organisasi dan memaparkan hasil kajian ilmiah sebagai sarana mencari solusi menangani permasalahan pada bidang terkait.
- b. Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran tentang perkembangan budaya kerja organisasi yang ada di rumah sakit.



## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Mengetahui bagaimana pengaruh budaya kerja organisasi terhadap kinerja karyawan di RSUD Wates.

### b. Bagi Rumah Sakit

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi manajemen rumah sakit sehingga manajemen dapat mengetahui apakah budaya kerja mereka dapat mempengaruhi kinerja karyawannya atau tidak, sehingga dapat menjadi masukan dalam pengambilan kebijakan.

### c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi, wawasan dan data dasar dalam meneliti bidang-bidang yang terkait dengan penelitian ini.

## E. Keaslian Penelitian

Beberapa penelitian tentang pengaruh budaya kerja organisasi terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan sebelumnya, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Zalinarti (2010) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan departemen central store PT Riau Andalan Pulp and Paper Provinsi Riau”. Penelitian tersebut memberikan hasil bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan pada nilai korelasi ganda (R) sebesar 0,847 atau

sebesar 84,7%. Selanjutnya nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebesar 0,717 atau sebesar 71,7%, menunjukkan bahwa persentase sumbangan pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 71,7% sedangkan sisanya sebesar 0,283 atau sebesar 28,3% adalah dipengaruhi atau dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini. Hal ini menerangkan bahwa jika kepemimpinan berjalan dengan yang baik ditambah dengan budaya organisasi yang baik akan mengakibatkan kinerja karyawan tinggi. Begitu juga sebaliknya, jika kepemimpinan tidak berjalan dengan yang baik, juga budaya organisasi yang buruk, hal ini akan mengakibatkan kinerja karyawan rendah.

2. Mohammad Aziz (2010), meneliti “Pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan metro swalayan Pekanbaru”. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa secara serentak, budaya kerja dan kompensasi mempunyai pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan variabel antara kepuasan kerja. Artinya jika secara serentak (bersama-sama) ada perbaikan pada budaya kerja dan kompensasi, maka kepuasan akan meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Secara parsial, variabel kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dengan variabel antara kepuasan kerja. Artinya apabila perbaikan diutamakan pada kompensasi, maka karyawan akan merasakan adanya

kepuasan yang tinggi, yang pada akhirnya secara otomatis kinerja mereka akan meningkat.

3. Sugeng Nugroho Hadi (2010), meneliti “Pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada pekerjaan dan loyalitas karyawan pada perusahaan di BMT-BMT Wonosobo”. Melalui analisis regresi dan korelasi sederhana diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan baik pada loyalitas karyawan pada pekerjaan maupun pada perusahaan. Adapun variasi perubahan loyalitas karyawan pada pekerjaan dijelaskan oleh variabel budaya organisasi sebesar 25,7%. Sedangkan variasi perubahan loyalitas karyawan pada perusahaan oleh budaya organisasi adalah sebesar 36,4%. Taraf pengaruh bersifat sedang, ditunjukkan atas perolehan analisis koefisien regresi sebesar 0,507 dan 0,603.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada lokasi dan subjek penelitian, lebih spesifik lagi perbedaan yang paling menonjol antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini kami meneliti 6 budaya kerja yang ada di RSUD Wates.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Zalinarti (2010), Ia meneliti pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan departemen central store PT Riau Andalan Pulp and Paper Provinsi Riau. Mohammad Aziz (2010), meneliti pengaruh budaya kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan metro swalayan Pekanbaru.

Kedua penelitian tersebut menggunakan 2 variabel independen/ bebas dan 1 variabel dependen/ terikat.

Sugeng Nugroho Hadi (2010), meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada pekerjaan dan loyalitas karyawan pada perusahaan di BMT-BMT Wonosobo. Pada penelitian oleh Hadi (2010) ini menggunakan 1 variabel bebas yang mempengaruhi 2 variabel terikat. Sedangkan pada penelitian ini diteliti 6 variabel bebas yaitu 6 budaya kerja RSUD Wates terhadap 1 variabel terikat yaitu kinerja karyawan.