

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sebagai salah satu dampak dari era globalisasi, kompetisi antar perusahaan tidak dapat dihindarkan. Era perubahan merupakan tantangan serius bagi para pemimpin untuk mengelola organisasi. Hal ini seringkali menuntut organisasi untuk berhati-hati dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan dan sekaligus menjaga kelangsungan organisasi. Organisasi seringkali menghadapi berbagai persoalan ketika berinteraksi dengan lingkungan, terutama apabila lingkungannya tidak stabil dan terus berkembang. Organisasi dituntut untuk senantiasa melakukan pengembangan agar mampu bertahan. Perusahaan yang mampu bersaing dan memiliki kinerja yang baiklah yang dapat bertahan. Mereka secara eksternal menghadapi banyak permasalahan dan dituntut untuk mampu merespon setiap perubahan itu secara cepat dan tepat jika ingin tetap bertahan, tumbuh dan berkembang. Disamping itu, permasalahan tidak hanya datang dari luar, tetapi juga dari internal organisasi sebagai kumpulan manusia, dengan segenap karakter dan sistem didalamnya. Untuk mengatasi permasalahan baik secara internal maupun eksternal, organisasi perlu membentuk suatu budaya organisasi yang kuat dan sehat, bila ingin mempertahankan diri, bahkan jika ingin terus berkembang menjadi organisasi yang efektif. Budaya sebagai pemersatu anggota organisasi

memiliki peranan yang sangat penting dalam keberhasilan perusahaan dan organisasi.

Studi mengenai budaya organisasi sebenarnya telah dimulai sejak lama, namun kesadaran organisasi untuk mempelajarinya semakin meningkat seiring dengan adanya globalisasi, perkembangan teknologi yang semakin pesat serta meningkatnya permintaan konsumen akan produk-produk yang membutuhkan kreativitas, inovasi (Chandler, 1998 dalam Schönborn, 2010). Organisasi dihadapkan pada kesiapannya untuk meningkatkan inovasi, pengembangan pengetahuan serta arahan yang baru untuk bersaing di lingkungan yang kompetitif. Oleh karena itu, fokus organisasi adalah identifikasi karyawan dan loyalitas terhadap organisasi yang dapat menjadi bagian budaya organisasi yang dapat mendorong munculnya ide-ide dan pengetahuan yang bermanfaat dalam perkembangan organisasi (Flynn & Chatnman, 2001 dalam Schönborn, 2010).

Minat untuk mempelajari budaya organisasi didasarkan pada adanya keyakinan bahwa budaya organisasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi efektivitas kinerja organisasi (Young An, 2010). Denison dan Mishra (1989) dalam Young An (2010) dalam studinya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi pada 969 perusahaan (industri pelayanan, pabrik dan organisasi keuangan) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari empat dimensi, antara lain: partisipasi aktif karyawan, keyakinan bersama, kemampuan adaptasi organisasi dan misi organisasi. Denison dan Mishra (1989) dalam Young An (2010) menambahkan bahwa efektivitas organisasi dapat ditinjau dari enam variabel penilaian yaitu: pengembangan

produk-produk baru, peningkatan penjualan, *cash flow*, saham, keuntungan serta penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain berpengaruh terhadap efektivitas organisasi, budaya organisasi juga merupakan wujud dari hubungan antara karyawan dan manajemen yang dipengaruhi dan diatur oleh aturan-aturan di lingkungan dalam kerangka perundang-undangan (Visagie & Linde, 2011). Brown (1998, dalam Visagie & Linde, 2011) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat beradaptasi dan dipengaruhi oleh stimulus eksternal maupun internal. Kreitner dan Kinicki (2004, dalam Visagie & Linde, 2011) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi penggerak sikap karyawan, efektivitas dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap sikap dan perilaku individu. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap misi organisasi, sehingga anggota menjadi jelas mengenai apa yang harus dilakukan di dalam situasi tertentu. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir dan bertindak dengan cara yang konsisten.

Freiling & Fichtner (2010) mengemukakan bahwa karyawan dan organisasi memiliki hubungan ketergantungan. Keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari peran serta karyawan. Budaya organisasi sebagai fenomena dalam organisasi merupakan mekanisme informal yang dibuat berdasarkan nilai-nilai dan pemikiran bersama dari anggota organisasi. Budaya organisasi tersebut

menghubungkan baik level organisasi maupun level individu. Budaya organisasi dipahami sebagai perekat antara individu dan organisasi, sehingga budaya organisasi diadaptasi dan diresapi dalam organisasi. Stanley (2007) mengemukakan bahwa identifikasi budaya organisasi bukanlah proses yang rumit. Ia menambahkan dalam konsep sederhana budaya organisasi merupakan nilai, sikap dan perilaku karyawan ketika berada dalam suatu organisasi.

Dengan budaya organisasi yang kuat, perusahaan dapat memberikan suatu pemahaman yang jelas kepada para karyawan dari tugas-tugas yang diberikan dan memberikan pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (Robbin, 2003). Semakin kuat budaya tersebut maka akan semakin efektif kinerja suatu perusahaan. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Denison, (1990); Kotter & Heskett, (1992); Sorensen, (2002) dalam Schein, (2004) yang menunjukkan bahwa kekuatan budaya ataupun budaya tertentu berhubungan dengan performa ekonomi perusahaan. Namun, nyatanya individu ataupun organisasi tidak menyadari budaya mereka sampai budaya tersebut menghadapi tantangan, adanya pengalaman akan budaya baru ataupun disusun berdasarkan sudut pandang yang eksplisit (Cameron & Quinn, 2006).

Peningkatan kualitas manajemen organisasi merupakan salah satu bentuk tantangan yang akan dihadapi di masa mendatang. Rumah sakit sebagai salah satu bentuk organisasi di bidang pelayanan senantiasa diminta untuk memberikan kualitas pelayanan terbaik dengan biaya serendah-rendahnya. Baik organisasi kesehatan milik pemerintah maupun swasta, menghadapi tantangan dimana

mereka harus memfokuskan pada pelayanan pelanggan dan responsif terhadap perubahan globalisasi di masa mendatang (Ababaneh,2010). Organisasi pelayanan kesehatan diarahkan untuk bersikap responsif terhadap tekanan pertumbuhan sistem kesehatan yang nampak dan senantiasa meningkatkan standar pelayanan dan kesehatan (Balding, 2007 dalam Ababaneh, 2010). Keberhasilan peningkatan kualitas untuk menghadapi tantangan di masa depan merupakan sangat tergantung pada tipe budaya organisasi tersebut (Ginsburg, 2003; Davies *et al*, 2000 dalam Ababaneh 2010).

Rumah Sakit Pendidikan Universitas Airlangga merupakan salah satu bagian dari institusi pendidikan Universitas Airlangga yang bergerak di bidang pelayanan jasa kesehatan. Rumah Sakit Universitas Airlangga mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan secara paripurna, efektif dan efisien dengan mengutamakan upaya pencegahan, penyembuhan, pemulihan dan rujukan yang dilaksanakan secara serasi, terpadu dengan kegiatan tugas pendidikan dan penelitian (Universitas Airlangga, 2011). Rumah Sakit Universitas Airlangga didirikan sebagai perwujudan dari misi Universitas Airlangga yang berkomitmen untuk mendharmabaktikan keahliannya dalam bidang ilmu, teknologi, humaniora dan seni kepada masyarakat (Universitas Airlangga, 2011).

Rumah Sakit Pendidikan Universitas Airlangga memiliki visi mewujudkan rumah sakit pendidikan terkemuka dalam pelayanan kesehatan paripurna, dan menjadi rumah sakit terdepan dalam pendidikan dan penelitian di bidang kesehatan. Sedangkan misi Rumah Sakit Pendidikan Universitas Airlangga adalah:

- a. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan paripurna.
- b. Menjadi pusat rujukan masalah kesehatan.
- c. Menyelenggarakan pendidikan dan latihan tenaga kesehatan, dengan berdasarkan kaidah pendidikan modern.
- d. Melakukan penelitian dasar, klinis, maupun komunitas guna pengembangan dan penapisan teknologi kedokteran dan kesehatan.

Rumah Sakit Universitas Airlangga sedang berupaya mengembangkan operasionalisasinya sesuai dengan visi dan misi Rumah Sakit Universitas Airlangga. Empat tahapan yang sedang dikembangkan dalam rangka operasionalisasi Rumah Sakit Universitas Airlangga adalah *character building*, *capacity building*, *performance building* dan *relationship building*. Empat tahapan pengembangan Rumah Sakit Universitas Airlangga dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Character Building* : membentuk karyawan yang memiliki karakter loyalitas, dedikasi tinggi dan tanpa pamrih, berprestasi serta tidak tercela.
2. *Capacity Building*: bagaimana menyatukan kemampuan-kemampuan positif yang dimiliki oleh karyawan dengan berbagai latar belakang yang berbeda.
3. *Performance Building* : membentuk kemampuan dan karakter yang ada untuk meningkatkan kinerja organisasi.
4. *Relationship Building* : membangun relasi dengan pihak luar dengan lingkup yang lebih luas. untuk kepentingan organisasi

Mulai beroperasinya Rumah Sakit Universitas Airlangga pada Juni 2011 membuat fokus pengembangan Rumah Sakit Universitas Airlangga dilakukan secara bertahap dan perlahan-lahan. Operasionalisasi untuk mencapai tujuan tersebut harus didukung oleh faktor pendukung internal maupun eksternal. Seperti yang telah dikemukakan oleh Robbins (2003) bahwa untuk mengatasi permasalahan internal maupun eksternal suatu organisasi perlu dibentuk suatu budaya organisasi yang kuat dan sehat. Budaya organisasi yang terbentuk nantinya akan memberikan banyak pengaruh pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir dan bertindak dengan cara yang konsisten. Saat ini, Rumah Sakit Universitas Airlangga sedang berada dalam tahapan *character building*. *Character building* merupakan tahapan dimana Rumah Sakit Universitas Airlangga lebih memfokuskan pengembangan karakter sumber daya yang ada sesuai dengan karakter yang ingin dibentuk. Pembentukan karakter ini, tentunya dibarengi dengan pembentukan budaya yang menjadi tujuan organisasi ke depannya.

Untuk memperoleh pemahaman lebih lanjut mengenai budaya yang sesuai untuk Rumah Sakit Universitas Airlangga, penulis menjadikan Rumah Sakit Pendidikan Universitas Airlangga sebagai unit analisis. Hal ini dikarenakan budaya organisasi merupakan landasan dasar bagi operasionalisasi Rumah Sakit Pendidikan Universitas Airlangga ke depannya. Penulis mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Cameron & Quinn yaitu *Competing Value Framework*. Penggunaan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Cameron & Quinn sebagai landasan teori dalam penelitian ini karena konsep ini terbukti membantu

proses identifikasi dinamika yang mendasari budaya organisasi dan memberikan gambaran budaya organisasi yang paling dominan (Berrio, 2003 dalam Schimmoeller, 2010; Cameron, 2004; Visagie & Linde, 2011). Hartnell (2011) menyatakan bahwa *Competing Value Framework* menggambarkan tipe budaya berdasarkan pada fokus dan struktur organisasi. Dua dimensi ini membentuk empat kuadran, dimana tiap kuadrannya merepresentasikan indikator-indikator efektivitas organisasi. Indikator efektivitas ini menunjukkan nilai-nilai apa yang harus dipegang oleh individu-individu dalam organisasi. 4 Empat kuadran tersebut, menggambarkan nilai-nilai yang dapat dikembangkan dalam organisasi (Cameron & Quinn, 2006).

Selain memberikan gambaran mengenai nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi, *Competing Value Framework* juga memberikan gambaran mengenai perilaku, keyakinan dan asumsi-asumsi yang mempengaruhi fokus perhatian dan upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) merupakan alat yang dikembangkan berdasarkan *Competing Value Framework*. OCAI digunakan untuk mengidentifikasi budaya tertentu yang menjadi karakter Rumah Sakit Universitas Airlangga. Fokus dari OCAI adalah gambaran organisasi dan pendekatan yang dapat dilakukan untuk menghadapi tantangan organisasi (Cameron & Quinn, 2006). Instrumen ini, mengukur keadaan organisasi saat ini dan apa yang diharapkan atau dituju organisasi ke depannya. Penelitian ini lebih mengfokuskan pada penentuan budaya organisasi yang dinilai efektif untuk Rumah Sakit Universitas Airlangga ke depannya. Hal ini dikarenakan saat ini Rumah Sakit Universitas Airlangga pun



belum memiliki budaya dan nilai-nilai organisasi yang dipegang. Dengan mengidentifikasi budaya Rumah Sakit Universitas Airlangga, kita dapat menentukan nilai-nilai yang dapat dipegang oleh seluruh karyawan untuk keberhasilan kinerja Rumah Sakit Universitas Airlangga ke depannya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang fenomena di atas, maka fokus penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian, yaitu “Bagaimanakah budaya organisasi yang efektif pada Rumah Sakit Universitas Airlangga Surabaya?”.

## 1.3 Signifikansi dan Keunikan Penelitian

Penelitian mengenai budaya organisasi telah banyak dilakukan. Akan tetapi, penelitian mengenai budaya organisasi dalam setting rumah sakit khususnya rumah sakit berkarakter pendidikan masih jarang ditemukan. Berikut adalah beberapa studi kasus dan penelitian mengenai budaya organisasi:

1. *The Role of Organizational Culture on Practising Quality Improvement in Jordanian Public Hospital*, Yarmouk University, 2010 oleh Raed Ismail Ababaneh

Hasil: Tiga tipe budaya (*bureaucratic, innovative, supportive*) berpengaruh positif pada peningkatan kualitas pelayanan dan hasil analisa menyatakan bahwa terdapat 62% variasi kualitas dalam memberikan pelayanan. Budaya *innovative* berperan lebih kuat dalam peningkatan kualitas pelayanan dibandingkan dengan budaya *supportive* dan *bureacratic*.

2. *Exploring the Relationship between Senior Management Team Culture and Hospital Performance, 2007*, oleh H.T.O Davies (University of St Andrews), R.Mannion dan R. Jacobs (University of York), A.E Powell (University of St Andrews) dan M.N Marshall (University of Manchester).

Hasil: Terdapat hubungan antara budaya yang dipegang oleh *Senior Management Team* dengan kinerja rumah sakit.

3. *Hospital Organization Culture, Capacity to Innovate and Success in Technology Adoption*, University of Sao Paulo Medical School, Ribeirao Preto, Brazil, 2006 oleh Maria do Carmo Caccia Bava.

Hasil: Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam mengembangkan kemampuan untuk menyesuaikan dengan nilai-nilai, informasi baru dalam teknologi baru.

Penelitian ini memiliki beberapa keunikan diantaranya adalah:

1. Secara teoritis, penelitian ini khusus menjelaskan mengenai budaya organisasi di Rumah Sakit Universitas Airlangga yang dapat memberikan dukungan terhadap efektivitas organisasi di masa depan. Belum ada penelitian yang meneliti budaya organisasi di Rumah Sakit Universitas yang berkarakter pendidikan.
2. Secara praktik, penelitian ini memiliki keunikan, karena metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dimana penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian kuantitatif.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai budaya organisasi yang efektif untuk Rumah Sakit Universitas Airlangga.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman mengenai suatu budaya organisasi dalam Rumah Sakit, khususnya Rumah Sakit Universitas Airlangga.

### **1.5.2 Manfaat Praktis.**

- 1) Memberikan gambaran bagi para pembaca (masyarakat) mengenai budaya organisasi yang efektif di Rumah Sakit Universitas Airlangga
- 2) Memberikan sumbangan pemikiran kepada pengelola dan manajemen Rumah Sakit Universitas Airlangga mengenai pentingnya budaya dalam suatu organisasi dengan harapan dapat membantu dan mengembangkan kinerja organisasi ke depannya
- 3) Memberikan sumbangan pemikiran kepada pengelola manajemen Rumah Sakit Universitas Airlangga dalam pembentukan dengan merumuskan nilai-nilai yang berkembang dan dibutuhkan oleh Rumah Sakit Universitas Airlangga.