

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan merupakan suatu hal yang akan selalu menemani kita sepanjang waktu. Baik dari perubahan individu maupun organisasi dan perusahaan. Dalam beberapa tahun terakhir perubahan sangat banyak terjadi. Terutama di era semenjak pandemi covid-19 menyebar di seluruh dunia. Dengan diberlakukannya kebijakan dari pemerintah sejak Covid-19 mulai menyerang, banyak hal mengalami perubahan. Perubahan yang sebenarnya tidak direncanakan ini, malah justru yang memaksa banyak organisasi atau perusahaan di seluruh industri untuk lebih cepat beradaptasi dan bertransformasi di tengah situasi yang terjadi. Kebiasaan dan pekerjaan yang kita lakukan sehari-hari mengalami perubahan yang sangat drastis. Sehingga, memang bukan suatu hal yang mudah bagi organisasi untuk beradaptasi dan bertransformasi di tengah kondisi perubahan yang tidak direncanakan ini (Uha, 2014). Organisasi dituntut untuk cepat dalam merespon fenomena perubahan ini, agar keberlangsungan dan tujuan perusahaan dapat terus berjalan.

Dari sekian banyak industri, salah satu industri yang paling terdampak dan menjadi sorotan selama pandemi adalah industri Kesehatan, terutama pada Rumah Sakit. Sebelum terjadinya pandemi, industri Kesehatan bukanlah industri yang mendapat perhatian lebih. Namun semenjak terjadinya pandemic, industri Kesehatan terutama rumah sakit berubah menjadi industri yang paling sentral dan berperan penting dalam menghadapi pandemic ini. Pada rumah sakit pun juga mengalami perubahan dan pergeseran kebiasaan dan nilai yang dipegang selama memberikan pelayanan pada saat bekerja. Jadi meskipun kebutuhan akan kesehatan menjadi penting, faktor pemberian pelayanan juga penting untuk diperhatikan. Namun, tingkat pemberian pelayanan pun tidak bisa muncul

secara sendirinya, harus melalui proses pembentukan yang panjang. Karena tidak bisa dipungkiri bahwa tantangan yang dihadapi merupakan tantangan yang berbeda dari sebelumnya, sehingga diperlukan proses pembangunan nilai-nilai agar pelayanan yang diberikan juga dapat maksimal di era perubahan yang baru ini. Nilai-nilai tersebut harus dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Nilai tersebut biasa disebut sebagai budaya organisasi.

Robbins dan Judge (2015) memberikan pandangan bahwa budaya organisasi memiliki peran atau fungsi yakni, budaya organisasi penting untuk memberikan batasan yang jelas atau faktor pembeda yang tegas yang membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya, dimana hal ini dapat berpengaruh terhadap cara pandang atau reaksi seseorang dalam memandang suatu organisasi. Budaya organisasi juga dapat memberikan suatu identitas atau peran yang kuat sebagai anggota organisasi. Lalu budaya organisasi juga dapat membantu & mempermudah pembentukan komitmen organisasi yang lebih tinggi dari pada kepentingan individu. Dan juga dapat membantu dalam menjaga stabilitas dari organisasi. Disebutkan juga bahwa budaya organisasi yang tertanam dengan kuat, menandakan bahwa nilai yang ditanamkan dilakukan secara terus-menerus dan disebar luaskan. Penggunaan dan implementasi budaya organisasi yang sesuai dapat membantu dalam peningkatan kinerja karyawan atau anggota organisasi (Omogbe & Umemezia, 2017)

Menurut Luthans (2011) melalui bukunya "*Organizational Behavior*", Budaya Organisasi adalah suatu nilai dan juga norma yang akan mengarahkan perilaku anggota yang ada di dalam organisasi dalam melakukan kegiatan dalam organisasi. Dalam penjelasan lain, menurut Edy Sutrisno (2018) budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu perangkat sistem yang bersumber dari nilai (*values*), keyakinan (*believes*), atau norma yang sudah berjalan lama dan dijalankan oleh seluruh anggota dalam organisasi maupun perusahaan yang dijadikan sebagai pedoman perilaku. Budaya organisasi merupakan suatu hal yang menjadi dasar atau pondasi

dari suatu organisasi dalam menghadapi perubahan, menjadi suatu hal yang wajar jika dalam penanaman dan peralihan dari budaya yang lama ke budaya yang baru mengalami penolakan. Antara satu organisasi yang satu dengan yang lainnya pastilah memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda. Walaupun berbeda-beda, pada dasarnya dibentuknya suatu budaya organisasi memiliki satu tujuan akhir yaitu tercapai atau terwujudnya visi, misi, dan juga tujuan dari organisasi (Rizki Kurniawan *et al*, 2019). Nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi diharapkan dapat mendukung tercapainya goals dari organisasi. Adanya suatu persamaan pandangan/persepsi nilai budaya organisasi diantara anggota organisasi dapat sangat membantu menunjang kinerja dari organisasi. Nilai budaya yang dipersepsikan sama akan membuat anggota organisasi di dalamnya bekerja sesuai dengan yang diharapkan dari organisasi. Saat seluruh anggota organisasi bekerja sesuai yang diharapkan yang organisasi maka, kinerja organisasi yang maksimal pun juga akan tercapai, sehingga perwujudan visi, misi, dan tujuan dari organisasi pun juga akan tercapai. Sehingga hal ini menjadi hal yang harus diperhatikan oleh organisasi. Baik dari sisi karyawan maupun pimpinan harus memiliki satu persepsi atau pandangan yang sama mengenai budaya organisasi pada masa sekarang maupun yang diharapkan pada masa mendatang

Penelitian ini merupakan penelitian replikasi yang mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Baharudin San, *et al* (2015) yang mengambil judul penelitian “Pemetaan Budaya Organisasi menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng” yang menunjukkan penerapan budaya organisasi pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng pada sekarang ini adalah *Hierarchy Culture* dan yang diharapkan kedepannya adalah *Clan Culture*. Penulis memilih penelitian ini dikarenakan pada penelitian tersebut mengambil industri yang sama dengan penulis pilih yaitu, di industri kesehatan, dalam hal ini adalah rumah sakit. Yang menjadi pembeda

penelitian yang dilakukan Muhammad Baharudin San, *et al* (2015) dengan yang penelitian yang dilakukan penulis, terdapat pada lokasi penelitian dan responden. Dalam melakukan penelitian, penulis mengambil lokasi dan responden yang bersumber dari Rumah Sakit Mardi Rahayu Kudus.

Rumah Sakit Mardi Rahayu merupakan salah satu rumah sakit swasta yang berlokasi di kota Kudus, tepatnya di Jalan AKBP Agil Kusumadya No.110 Kudus. RS Mardi Rahayu sendiri memiliki visi, misi, dan juga nilai-nilai yang sudah dibentuk sejak peresmiannya pada 29 Januari 1969. Sebagai rumah sakit yang dijadikan rujukan di kota Kudus, pada saat awal terjadinya pandemic COVID -19 banyak perubahan terjadi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan bapak Andry Putra Pratama selaku bagian dari personalia RS Mardi Rahayu Kudus pada Senin, 7 Februari 2022 didapati beberapa hasil temuan. Terutama yang terkait dengan pelaksanaan dan prosedur pada saat bekerja dan memberikan pelayanan, seperti meeting dan training online, prosedur absen, pembatasan ruang tunggu pasien, pengalihan penggunaan ruang kamar perawatan, perubahan kebijakan operasi, dan juga terkait prosedur yang dilakukan jika terjadi kepenuhan kuota kamar. Sebagai salah satu pihak yang berperan penting untuk memberikan kebutuhan layanan kesehatan kepada masyarakat (WHO, 2014), rumah sakit memiliki kewajiban sekaligus tanggung jawab untuk memberikan kinerja/layanan yang maksimal pada segala situasi ataupun kondisi, termasuk juga di masa-masa perubahan akibat pandemi ini. Maka dari itu RS Mardi Rahayu perlu mengetahui budaya organisasi apa yang mampu menunjang transformasi kinerja/pelayanan yang diberikan ke arah yang lebih baik lagi. Karena hingga saat ini belum pernah dilakukan pemetaan atau pengukuran lebih lanjut terkait budaya organisasi. Dalam penjelasan Menteri Kesehatan Terawan Agus Putranto (2020) beliau juga menekankan bagi pihak Rumah Sakit untuk membangun budaya baru dalam menghadapi perubahan akibat pandemi Covid-19. Dengan mengidentifikasi budaya organisasi, dari pihak

rumah sakit akan jauh lebih siap, lebih maju, dan juga lebih antisipatif dalam menghadapi perubahan yang ada (Maith, 2015).

Terkait riset atau penelitian tentang pentingnya budaya organisasi juga telah dilakukan sebelumnya oleh Ras Muis *et al* (2021), yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki dampak yang positif terhadap kinerja pegawai atau karyawan. Didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Enny Khotimah (2021) di industri yang sama, tepatnya di Rumah Sakit Pondok Indah yang menghasilkan temuan bahwa budaya organisasi berdampak pada kinerja karyawan pada divisi layanan laboratorium & pada divisi perhotelan. Pada riset atau penelitian yang dilakukan oleh Marvin dan Letersa Br Gurusinga (2022), menyatakan bahwa budaya organisasi berdampak positif dan signifikan pada komitmen organisasi.

Dalam mengidentifikasi budaya organisasi, penulis menggunakan instrument *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) dengan menggunakan pendekatan *Competing Values Framework* yang dikembangkan oleh Cameron & Quinn (2011). Penggunaan instrumen OCAI sudah seringkali digunakan oleh berbagai organisasi di segala bidang untuk mengetahui budaya organisasi yang berlaku. Instrument ini mengidentifikasi terkait profil budaya organisasi yang saat ini diterapkan dan yang diharapkan kedepannya. Sehingga diharapkan perusahaan dapat lebih mempertimbangkan dan mempersiapkan lagi terkait strategi pembangunan nilai, juga perencanaan strategis untuk mendukung tercapainya peningkatan kinerja dan tujuan perusahaan kedepannya.

Berdasarkan uraian dan fenomena yang telah disampaikan, penulis memiliki ketertarikan untuk melakukan penelitian yang berjudul **“IDENTIFIKASI PENERAPAN BUDAYA ORGANISASI PADA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT MARDI RAHAYU KUDUS**

## **MENGGUNAKAN ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT (OCAI)”**

### **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan runtutan pemaparan diatas terkait kendala yang dihadapi, penulis dapat menetapkan rumusan masalah, yaitu :

- 1) Bagaimana penerapan Budaya Organisasi yang berkembang saat ini pada karyawan Rumah Sakit Mardi Rahayu Kudus?
- 2) Bagaimana penerapan Budaya Organisasi yang diharapkan oleh karyawan Rumah Sakit Mardi Rahayu Kudus dimasa mendatang?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah diatas, penulis dapat menetapkan tujuan penelitian, yaitu :

- 1) Untuk mengetahui penerapan Budaya Organisasi yang berkembang saat ini pada karyawan Rumah Sakit Mardi Rahayu Kudus
- 2) Untuk mengetahui penerapan Budaya Organisasi yang diharapkan oleh karyawan Rumah Sakit Mardi Rahayu Kudus dimasa mendatang

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

##### **1) Bagi pihak instansi Rumah Sakit**

Penelitian ini dapat dijadikan sarana referensi bagi pihak Rumah Sakit Mardi Rahayu untuk melakukan pertimbangan penggunaan budaya organisasi seperti apa yang harus diterapkan dan dikembangkan perusahaan, baik

pada masa sekarang maupun masa yang akan datang untuk mewujudkan rencana strategi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik.

## 2) **Bagi pihak akademik**

Penelitian ini dapat menjadi sarana bagi pembaca untuk memperkaya wawasan/ilmu terkait Budaya Organisasi dan penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai salah satu sumber referensi bacaan untuk penelitian dengan topik yang serupa kedepannya. Selain itu juga sebagai salah satu bentuk implementasi penerapan disiplin ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

