

**Analisis Hubungan Budaya Organisasi melalui Pendekatan *Competing Values Framework* terhadap Kinerja Tenaga Perawat (Studi di Instalasi Rawat Inap RSD Kalisat Kabupaten Jember)**  
*(Analysis of Correlation of Organizational Culture to the Nurse's Performance by Competing Values Framework Approach (Study at Inpatient Service of Kalisat Local Hospital, Jember District))*

Irin Fahrunisayah, Christyana Sandra, Eri Witcahyo  
Bagian Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat,  
Universitas Jember  
Jalan Kalimantan 37 Jember 68121  
E-mail: [irin.fahrunisayah@gmail.com](mailto:irin.fahrunisayah@gmail.com)

**Abstract**

*The hospital is a health care institution that an important role in provide health services in plenary. The performance of the Local Hospital of Kalisat, in the last three years has decline. The performance of the hospital was greatly influenced by human resources in it, such as a nurse. Performance of nurse in Local Hospital of Kalisat in nursing care of aspects has not yet reach the target. The factors that affect the performance of nursing one of them is organizational culture. The purpose of this study was to analyze the relationship between the organizational culture and the nursing performance by Organizational Competing Values Framework approach in the Local Hospital of Kalisat. This study was analytic study use cross sectional approach. The sample in this study use the cluster sampling method and samples of 43 respondents. The analysis of the correlation of test data use the lambda. The results of the study the dominant culture's current in the Inpatient service of Local Hospital of Kalisat Jember 2016 is Hierarchy. The expect the dominant culture of the next five years is Clan. The performance of the nurses on Inpatient Installation included in the category quite as much as 70.45%. Test results showed there was Lambda correlation relationship between organizational culture and performance of nurse in Local Hospital of Kalisat with  $\alpha = 0.002$ .*

**Key words:** *organizational culture, performance of nurses, hospitals, Competing Values Framework.*

**Abstrak**

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang berperan penting dalam memberikan pelayanan kesehatan secara paripurna. Kinerja Rumah Sakit Daerah (RSD) Kalisat tiga tahun terakhir ini mengalami penurunan. Kinerja rumah sakit sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, salah satunya yaitu tenaga keperawatan. Kinerja perawat di RSD Kalisat dalam aspek asuhan keperawatan belum mencapai target yang ditentukan. Faktor yang mempengaruhi kinerja dari perawat salah satunya yaitu budaya organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan budaya organisasi melalui pendekatan *competing values framework* terhadap tenaga keperawatan di RSD Kalisat. Penelitian ini merupakan penelitian analitik dengan pendekatan *cross sectional*. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *cluster sampling* dengan besar sampel sejumlah 43 responden. Analisis data menggunakan uji korelasi lambda. Hasil penelitian menunjukkan budaya dominan saat ini Instalasi rawat inap RSD Kalisat pada tahun 2016 yaitu *Hierarchy*. Budaya dominan yang diharapkan lima tahun ke depan yaitu *Clan*. Kinerja perawat pada Instalasi rawat inap termasuk dalam kategori cukup sebanyak 70.45%. Hasil uji korelasi *Lambda* menunjukkan terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja perawat di RSD Kalisat dengan  $\alpha = 0,002$ .

**Kata kunci:** *budaya organisasi, kinerja perawat, Rumah Sakit, Competing Values Framework.*

## Pendahuluan

Setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal, dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat serta berhak memperoleh pelayanan kesehatan [1]. Sehingga Rumah Sakit berperan penting untuk memenuhi pelayanan kesehatan tersebut. Rumah Sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat [2].

Kinerja rumah sakit dapat diukur melalui kinerja pelayanan berupa BOR, ALOS, TOI, BTO, NDR, GDR. Pelayanan yang ada dirumah sakit salah satunya yaitu pelayanan rawat inap [3]. Perawat sebagai salah satu tenaga kesehatan di rumah sakit yang memegang peranan penting dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan kesehatan di rumah sakit, karena tenaga keperawatan berada di tatanan pelayanan kesehatan terdepan dengan kontak pertama dan terlama dengan pasien, yaitu selama 24 jam perhari dan 7 hari perminggu [4].

RSD Kalisat, tenaga perawat ditargetkan capaian asuhan keperawatan harus 1027 pasien dalam waktu 12 bulan, itu artinya dalam satu bulan harus mencapai 85 pasien. Dari 12 orang perawat di IGD, pada bulan Oktober 2015 sebanyak 91,6% perawat tidak mencapai target. Bulan November 2015 terdapat 33,3% perawat tidak mencapai target. Pada bulan Desember 2015 sebanyak 41,6% perawat tidak mencapai target. Keberadaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, dalam hal ini rumah sakit sangat penting karena berperan dalam menentukan kelangsungan rumah sakit. Sehingga, keberhasilan rumah sakit sangat tergantung oleh kinerja sumber daya manusia di dalamnya [5].

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu adalah faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor *team*, faktor sistem. Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, proses organisasi dan budaya organisasi [6]. Budaya organisasi adalah keyakinan, tata nilai dan persepsi umum yang dianut secara luas dalam membentuk dan memberi arti kepada perilaku pegawai sehingga menjadi suatu kebiasaan yang relative sulit diubah [7].

Pendapat budaya organisasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan telah didukung melalui penelitian sebelumnya menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan pada RS Panti Wilasa, Semarang. Al Rizal & Ratnawati menyimpulkan jika budaya organisasi lebih tinggi, dalam artian budaya organisasi diterima secara lebih luas dan diterapkan secara lebih konsisten, maka kinerja karyawan akan meningkat [8].

Budaya organisasi dapat diketahui melalui

pendekatan *Competing Values Framework* (CVF) yang dibangun oleh Cameron & Quinn. Model ini merupakan salah satu model yang cukup komprehensif dalam menjelaskan relasi budaya terhadap berbagai aspek organisasi. Dalam CVF ini menggunakan instrument *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) untuk mendiagnosis budaya organisasi. Instrumen ini terdiri dari enam atribut budaya organisasi yang harus ditanggapi oleh individu dalam organisasi. Atribut budaya organisasi itu akan membentuk 4 kuadran yang disebut jenis budaya organisasi yang sekaligus mendefinisikan nilai inti yang dirasakan dan diyakini mempengaruhi kinerja [9].

Mendiagnosis budaya organisasi merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan budaya organisasi melalui pendekatan *competing values framework* terhadap kinerja tenaga keperawatan di RSD Kalisat.

## Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian analitik dengan pendekatan *cross sectional*. Penelitian ini dilaksanakan pada Agustus-September 2016 di RSD Kalisat Kabupaten Jember.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perawat pelaksana di Instalasi rawat inap. Sampel yang digunakan sejumlah 43 responden yang di ambil menggunakan teknik *simple random sampling* pada ruangan rawat inap kelas I, kelas II, interna, perinatal dan bedah syaraf.

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu budaya organisasi dan variabel terikat yaitu kinerja perawat. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer di dapatkan dari hasil kuesioner OCAI dan observasi kinerja perawat. Data sekunder didapat dari dokumentasi RSD Kalisat terkait kinerja rumah sakit. Analisis data menggunakan uji korelasi *Lambda* dengan  $\rho < \alpha$  (0,005).

## Hasil Penelitian

### Karakteristik Responden

Tabel 1. Distribusi Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden	(n)	(%)
1. Jenis Kelamin		
Laki-laki	14	32,56
Perempuan	29	67,44
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
2. Usia		
< 25 tahun	5	11,63

Karakteristik Responden	(n)	(%)
25-30 tahun	19	44,19
> 30 tahun	19	44,19
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>3. Pendidikan</b>		
D-III	36	83,72
Keperawatan	7	16,28
S1 Keperawatan		
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>4. Masa Kerja</b>		
< 6 bulan	0	0
6 bulan	0	0
> 6 bulan	43	100
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
<b>5. Status Kepegawaian</b>		
PNS	7	16,28
Kontrak/MOU	36	83,72
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Berdasarkan tabel 1. karakteristik responden pada penelitian ini sebagian besar berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 67,44%. Dari segi usia, perawat RSD Kalisat masih berada pada usia produktif, dengan persentase yang sama besar antara umur (25-30) tahun dan (>30) tahun yaitu 44,19% dari 43 perawat. Pendidikan terakhir perawat didominasi oleh D-III Keperawatan sebanyak 83,72%. Masa kerja dalam penelitian ini yaitu waktu responden bekerja sebagai karyawan di RSD Kalisat. Dari aspek masa kerja, seluruh perawat atau 100% perawat memiliki masa lebih dari 6 bulan. Status kepegawaian perawat hampir sebagian besar yaitu 83,72%.

#### Atribut Budaya Organisasi

Atribut budaya organisasi terdiri dari enam atribut yaitu kepemimpinan organisasi, kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, perekat organisasi, penekanan-penekanan strategis, dan kriteria keberhasilan. Penilaian atribut budaya organisasi dilakukan oleh responden (*self assesment*) dengan menggunakan instrumen OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrumen*). Penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2 Hasil *self assesment* atribut budaya organisasi

Atribut Budaya Organisasi	Saat ini	Jenis Budaya Organisasi (%)			
		Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Karakteristik Organisasi	Saat ini	23,2	13,9	27,9	34,8
		6	5	1	8

Atribut Budaya Organisasi	Saat ini	Jenis Budaya Organisasi (%)			
		Clan	Adhocracy	Market	Hierarchy
Kepemimpinan organisasi	Harapan	25,5	16,2	16,2	41,8
	Saat ini	8	8	8	6
Pengelolaan Pegawai	Harapan	34,8	18,6	18,6	27,9
	Saat ini	8	0	0	1
Perekat Organisasi	Harapan	30,2	23,2	27,9	18,6
	Saat ini	3	6	1	0
Penekanan strategis	Harapan	39,5	11,6	9,30	39,5
	Saat ini	3	3		3
Kriteria Keberhasilan	Harapan	30,2	18,6	18,6	32,5
	Saat ini	3	0	0	6
Kriteria Keberhasilan	Harapan	34,8	20,9	20,9	23,2
	Saat ini	8	3	3	6
Kriteria Keberhasilan	Harapan	18,6	20,9	27,9	32,5
	Saat ini	0	3	1	6
Kriteria Keberhasilan	Harapan	37,2	20,9	25,5	16,2
	Saat ini	1	3	8	8
Kriteria Keberhasilan	Harapan	39,5	11,6	16,2	32,5
	Saat ini	3	3	8	6
Kriteria Keberhasilan	Harapan	37,2	16,2	32,5	13,9
	Saat ini	1	8	6	5

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa keenam atribut budaya organisasi memiliki nilai dominasi yang berbeda-beda pada setiap jenis budaya organisasi. Sebagian besar atribut budaya organisasi untuk saat ini dominan pada budaya organisasi *Hierarchy*. Budaya organisasi untuk lima tahun yang akan datang, sebagian besar atribut budaya organisasi dominan pada budaya organisasi *Clan*.

#### Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu jenis budaya organisasi dominan yang menjadi karakteristik atau ciri khas rumah sakit. Terdapat 4 jenis profil budaya organisasi yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Market*, *Hierarchy* yang dihasilkan oleh penilaian instrument (OCAI). Budaya organisasi dominan tersebut dihasilkan dari atribut budaya organisasi yang terdiri dari 6 atribut budaya. Hasil penilaian budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Hasil *Self Assesment* Budaya Organisasi

No.	Jenis Budaya Organisasi Dominan	Uraian	Jenis Budaya Organisasi (%)	
			(n)	(%)
1.	<i>Clan</i>	Saat ini	11	25,58
		Harapan	18	41,86
2.	<i>Adhocracy</i>	Saat ini	5	11,63
		Harapan	4	9,30
3.	<i>Market</i>	Saat ini	12	27,91
		Harapan	8	18,60
4.	<i>Hierarchy</i>	Saat ini	15	34,88
		Harapan	13	30,23

<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	------------

Berdasarkan tabel 3. dapat diketahui bahwa budaya organisasi dominan saat ini yaitu *Hierarchy* (34,88%), selanjutnya *Market* (27,91%), *Clan* (25,58%) dan *Adhocracy* (11,63%). Kondisi budaya organisasi saat ini berbeda dengan yang diharapkan lima tahun yang akan datang. Jenis budaya organisasi dominan yang diharapkan yaitu *Clan* (41,86%), selanjutnya *Hierarchy* (30,23%), *Market* (18,60%) dan terakhir *Adhocracy* (9,30%).

Budaya *Hierarchy* merupakan budaya dominan pertama dengan selisih nilai kurang dari 10 poin antara saat ini dengan yang diharapkan. Sedangkan selisih budaya *Clan* saat ini dan yang diharapkan lebih dari 10 poin. Sehingga, perlu dilakukan intervensi untuk perubahan dari budaya *Hierarchy* menjadi budaya *Clan* dengan tetap mempertahankan nilai *Hierarchy*.

### Kinerja Perawat

Penilaian kinerja perawat dilihat berdasarkan lima aspek asuhan keperawatan yang dikerjakan oleh masing-masing tenaga perawat. Penilaian kinerja tenaga keperawatan pada penelitian ini dikategorikan menjadi empat kategori. Responden yang memiliki nilai ( $\leq 60$ ) termasuk kinerja kurang. Nilai 60-74 termasuk kinerja cukup. Nilai 75-90 termasuk kinerja baik dan nilai ( $>90$ ) termasuk kinerja sangat baik. Hasil penelitian kinerja perawat dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

Tabel 4 Frekuensi Penilaian Kinerja Perawat

No.	Kategori Penilaian Kinerja	Jumlah (n)	Persentase (%)
1.	Sangat Baik	0	0
2.	Baik	8	18,18
3.	Cukup	31	70,45
4.	Kurang	4	11,36
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Berdasarkan tabel 4. dapat diketahui sebagian besar perawat termasuk dalam kategori kinerja cukup dengan jumlah 70.45% dari 43 perawat. Dapat disimpulkan bahwasannya peningkatan kinerja perawat sangat perlu dilakukan, sehingga kinerja rumah sakit dapat mencapai target yang diharapkan.

### Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Perawat

Pada penelitian ini, hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja perawat akan dibuktikan dengan menggunakan uji korelasi *Lambda* karena uji ini digunakan untuk mengetahui hubungan dua variabel dengan skala minimal nominal. Variabel

budaya organisasi menggunakan pendekatan *competing values framework* mempunyai skala data nominal dengan kategori (*Clan*, *Adhocracy*, *Market* dan *Hierarchy*). Variabel kinerja perawat adalah skala data ordinal dengan kategori (Sangat baik, baik, cukup dan kurang). Hasil dari penelitian dua variabel tersebut dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel 5. Tabulasi Silang Variabel Budaya Organisasi Dan Kinerja Perawat

Budaya Organisasi	Kategori Budaya Organisasi	Kinerja		
		Kurang	Cukup	Baik
		g	p	k
		Persentase (%)		
si	Clan	7	2,3	16,3
	Adhocrac	0	11,6	0
	Market	2,3	23,3	2,3
	Hierarch	0	34,9	0
<b>Total</b>		<b>9,3</b>	<b>72,1</b>	<b>18,6</b>

Berdasarkan uji korelasi *lambda* yang telah dilakukan, menghasilkan angka korelasi kedua variabel sebesar 0,400 atau lemah tapi pasti dengan tingkat signifikansi 0,002. Artinya ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja tenaga keperawatan. Koefisien korelasi *lambda* pada kinerja perawat adalah 0,500 dengan tingkat signifikansi 0,025 atau lebih kecil dari 0,05. Jika, budaya organisasi di Rumah Sakit tersebut diketahui maka kesalahan dalam memprediksi kinerja perawat akan berkurang 50,00%.

### Pembahasan

Berdasarkan tabel 3. dapat diketahui sebesar 34,88% responden merasakan jenis budaya organisasi dominan saat ini yaitu *Hierarchy*. Budaya *Hierarchy* dicirikan oleh suatu formalitas dan terstruktur dalam melakukan pekerjaan. Prosedur-prosedur yang telah ditentukan mengendalikan apa yang dilakukan anggota organisasinya. Stabilitas, efisiensi, dan prediktabilitas menjadi kunci keberhasilan organisasi [10].

Budaya organisasi *Hierarchy* dirasakan paling dominan di instalasi rawat inap RSD Kalisat karena karakteristiknya formal dan terstruktur. Dalam melakukan pekerjaan, karyawan harus sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Hal ini terlihat pada adanya uraian tugas untuk setiap karyawan, pedoman sistem manajemen, dan standar operasional prosedur yang harus ditaati. Dikatakan terstruktur, karena dalam instalasi rawat inap terdapat kepala ruangan yang bertanggung jawab atas pekerjaan perawat pelaksana dalam melaksanakan asuhan keperawatan kepada pasien. Efisiensi, ketepatan waktu dan kelancaran proses memang menjadi suatu hal yang diutamakan

dalam melakukan asuhan keperawatan kepada pasien, karena asuhan keperawatan berhubungan dengan kehidupan pasien yang ditanganinya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian mengenai gambaran budaya organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel yang paling dominan saat ini yaitu *Hierarchy*. Organisasi tersebut saat ini memiliki karakter yang bersifat formal dan terstruktur [11]. Namun pada penelitian yang lain justru mengungkapkan budaya organisasi yang dominan pada Rumah Sakit Islam Sari Asih Ar-Rahmah Tangerang adalah budaya organisasi *Clan* yang menitikberatkan pada ciri kekeluargaan dan partisipatif dengan kekuatan buaya yang masih lemah [12].

Budaya organisasi dominan yang kedua yaitu budaya organisasi *Market*. Budaya organisasi *Market* lebih berorientasi terhadap lingkungan eksternal daripada internal. Fokus lingkungan eksternal yaitu pemasok, pelanggan, pemerintah. *Market* juga dicirikan berorientasi pada produktivitas dan kompetitif. Lingkungan eksternal instalasi rawat inap RSD Kalisat sangat berhubungan dengan kepuasan pasien karena kepuasan pasien tergantung pada kinerja perawat dalam rumah sakit. Perawat RSD Kalisat telah berusaha meningkatkan produktivitas sehingga kepuasan pelanggan dapat tercapai.

Selanjutnya budaya organisasi yang dominan ketiga dengan kekuatan yang lemah yaitu budaya organisasi *Clan*. Artinya pada instalasi rawat inap RSD Kalisat, rasa keakraban sesama anggota dan kerja tim masih lemah. Sehingga komitmen pada pekerjaan dan rumah sakit masih perlu untuk ditingkatkan. Budaya *Adhocracy* menjadi budaya organisasi terlemah yang dirasakan. Inovasi dan kreatifitas yang dimiliki karyawan masih dirasa lemah. Hal ini dikarenakan karyawan tidak memiliki cukup ruang dalam mengeluarkan ide-ide kreatifnya.

Pembentukan kinerja yang baik dihasilkan jika terdapat proses komunikasi antara seluruh karyawan sehingga membentuk internalisasi budaya organisasi yang kuat dan dipahami sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dapat menimbulkan persepsi yang positif antara semua tingkatan karyawan untuk mendukung dan mempengaruhi iklim kepuasan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan akan tercapai secara lebih efektif dan efisien [13].

Kinerja perawat dalam penelitian ini mencakup kelima aspek asuhan keperawatan meliputi pengkajian, diagnosis, perencanaan, implementasi dan evaluasi keperawatan. Penilaian kinerja perawat dilakukan selama tiga bulan sekali. Berdasarkan tabel 4. Diketahui bahwa penilaian kinerja, diketahui sebagian besar perawat termasuk dalam kategori kinerja cukup (70,45%). Sehingga diperlukan suatu

peningkatan kinerja perawat menjadi lebih baik untuk meningkatkan kinerja rumah sakit. Karena perawat adalah salah satu profesi di rumah sakit yang berperan penting dalam penyelenggaraan upaya menjaga mutu pelayanan di rumah sakit [14].

Berdasarkan tabel 5. sebanyak 15 perawat dari 31 perawat yang memiliki kinerja cukup memiliki persepsi budaya *Hierarchy* yang dominan. Telah diketahui sebelumnya sebagian besar responden merasakan budaya organisasi yang dominan saat ini yaitu *Hierarchy*. Namun, dengan adanya budaya *Hierarchy* justru sebagian perawat memiliki kinerja yang masih dalam kategori cukup. Artinya, dengan adanya peraturan dan prosedur yang jelas masih belum bisa sepenuhnya mendukung kinerja perawat menjadi lebih baik.

Terdapat 3 perawat dari 4 perawat yang memiliki kinerja kurang mempunyai persepsi budaya organisasi dominan yaitu *Clan*. Satu perawat yang lainnya merasakan budaya organisasi *Market*. Namun, 7 dari 8 perawat yang memiliki kinerja baik ternyata merasakan budaya organisasi *Clan* yang paling dominan dalam mendukung kinerjanya. Satu perawat yang lainnya merasakan budaya organisasi *Market*. Budaya *Clan* lebih dominan pada hubungan kekeluargaan. Beberapa asumsi dasar dalam budaya *Clan* adalah bahwa lingkungan terbaik dapat dikelola melalui kerja sama tim dan pengembangan karyawan. Hal ini menjadi salah satu pendukung dalam menciptakan kinerja yang baik. Namun, jika kerja tim tersebut tidak dikelola maka akan kinerja akan menurun.

Dalam pendekatan *Competing Values Framework* jika selisih skor antara budaya organisasi dengan budaya yang diharapkan bernilai 10 poin maka perlu ada pertimbangan untuk dilakukan intervensi oleh pihak manajemen. Pada Instalasi rawat inap budaya organisasi saat ini yang dominan yaitu budaya *Hierarchy* dan budaya *Hierarchy* menjadi budaya dominan kedua yang diharapkan. Sedangkan budaya organisasi dominan pertama yang diinginkan lima tahun mendatang yaitu budaya *Clan*. Selisih skor budaya *Clan* lebih dari 10 poin, sehingga perlu adanya pertimbangan intervensi perubahan budaya organisasi oleh pihak manajemen RSD Kalisat. Perubahan budaya organisasi diharapkan menekankan nilai budaya *Clan* dan *Hierarchy* [15].

Intervensi yang harus dilakukan RSD Kalisat tidak terlalu membutuhkan energi yang banyak. Karena budaya organisasi *Hierarchy* dan *Clan* termasuk pada dimensi *stabilitas, discretion, integrasi* dan berfokus internal. Artinya pada instalasi rawat inap berfokus untuk memperbaiki internal organisasi. Dukungan internal organisasi sangat diperlukan dalam memantapkan dan mengembangkan nilai-nilai dominan

organisasi yang menjadi prioritas untuk mendukung kinerja karyawan dan organisasi. Nilai-nilai dominan yang perlu di pertimbangkan untuk ditingkatkan yaitu nilai kekeluargaan yang menitikberatkan pada kerja tim, pemberdayaan SDM, dan loyalitas pada organisasi dengan tetap sesuai kebijakan, struktural dan prosedur yang telah ditentukan.

Rasa kekeluargaan dan loyalitas dalam RSD Kalisat harus diperkuat lagi untuk tetap mendukung kemajuan dan perkembangan rumah sakit. Agar rasa kekeluargaan dan loyalitas itu muncul pertama harus memenuhi apa yang menjadi kebutuhan-kebutuhan karyawan, seperti pemberian gaji yang sesuai dengan pekerjaannya, memberikan tunjangan kesehatan, memberikan fasilitas kerja yang memadai, dan memberikan *reward* kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan sesuai standar dan mempunyai kinerja lebih dari yang diharapkan.

Dalam perkembangan RSD Kalisat, keterlibatan dan partisipasi karyawan menjadi penting. Partisipasi karyawan dapat ditingkatkan dengan mengikutsertakan karyawan dari berbagai lapisan untuk mengikuti rapat atau diskusi tentang permasalahan rumah sakit, sehingga karyawan dapat terlibat dalam pengambilan keputusan terutama menyangkut kariernya dan strategi-strategi peningkatan kinerjanya. Sehingga, karyawan dapat mengetahui dengan jelas hal-hal apa saja yang harus dilakukan agar kinerjanya lebih baik.

Perubahan budaya organisasi tidak akan terjadi tanpa keterlibatan, komitmen, dan dukungan aktif keseluruhan para anggota organisasi [16]. Perubahan budaya adalah suatu keharusan. Namun, melakukan transformasi budaya tidaklah boleh dilakukan dengan cara-cara serampangan atau ceroboh [17]. Diperlukan tingkat kehati-hatian yang sangat cermat karena menyangkut hal yang sangat peka dari sudut pandang perilaku manusia. Selanjutnya, untuk menerapkan budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai rumah sakit membutuhkan keterlibatan dan dukungan aktif keseluruhan karyawan. Menerapkan budaya organisasi pada dasarnya tergantung pada efektivitas seleksi karyawan baru, komitmen manajemen puncak, serta sosialisasi kepada karyawan dengan harapan terjadi internalisasi dan aktualisasi [18].

## Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis hubungan budaya organisasi menggunakan metode *competing values framework* dengan kinerja tenaga keperawatan di instalasi rawat inap RSD Kalisat, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi yang paling dominan saat ini di Instalasi rawat inap RSD Kalisat yaitu budaya organisasi *Hierarchy*. Budaya organisasi

dominan kedua yaitu jenis budaya organisasi *Market*, diikuti *Clan* dan terakhir *Adhocracy*. Kinerja perawat sebagian besar perawat termasuk dalam kategori kinerja cukup. Sebagian besar perawat yang memiliki kinerja cukup memiliki persepsi budaya *Hierarchy* yang dominan. Perawat yang termasuk dalam kategori kinerja baik memiliki persepsi budaya *Clan* dalam pencapaian kinerjanya. Ada hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja tenaga keperawatan di Instalasi rawat inap RSD Kalisat.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, saran yang dapat diberikan yaitu RSD Kalisat perlu mensosialisasikan nilai-nilai budaya organisasi rumah sakit setiap atribut budaya organisasi (karakteristik dominan, kepemimpinan organisasi, pengelolaan pegawai, perekat organisasi, penekanan-penekanan strategis dan kriteria kesuksesan) yang diinginkan agar dapat menunjang kinerja SDM dan kinerja rumah sakit serta dalam mencapai akreditasi rumah sakit yang diharapkan melalui simbol-simbol atau motto yang dapat menumbuhkan internalisasi budaya organisasi pada karyawan di rumah sakit. Bagi Kepala Ruangan Instalasi rawat inap perlu menyusun rencana dan upaya-upaya untuk meningkatkan melalui pelatihan, pemberdayaan dan pengembangan SDM, pengembangan tim, keterlibatan karyawan dan keterbukaan komunikasi. Misal, dengan mengadakan pelatihan untuk menyegarkan ulang ingatan perawat mengenai pelaksanaan asuhan keperawatan berdasarkan uraian tugas dan standar keperawatan. Dan bagi perawat perlu untuk meningkatkan kinerjanya melalui pelatihan dan mengembangkan keterampilan melalui jenjang dan non formal guna mendukung upaya pencapaian kinerja yang lebih baik.

## Daftar Pustaka

- [1] Indonesia. *Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*. [Internet] Jakarta. Republik Indonesia. 2002 [cited 15 Maret 2016]. Available from: <https://www.kpi.go.id/download/regulasi/UD%201945.pdf>
- [2] Indonesia. Departemen Kesehatan RI. *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit*. [Internet] Jakarta: Departemen Kesehatan. 2014 [cited 10 Maret 2016]. Available from: <https://yankes.kemkes.go.id/assets/downloads/PMK%20No.%2056%20ttg%20Klasifikasi%20dan%20Perizinan%20Rumah%20Sakit.pdf>
- [3] Departemen Kesehatan RI. *Profil Kesehatan Indonesia 2005*. [Internet] Jakarta: Departemen Kesehatan RI. 2007. [cited 12 Mei 2016]. Available from: <http://www.depkes.go.id/resources/download/pusdatin/profil-kesehatan-indonesia/profil-kesehatan-indonesia-2005.pdf>
- [4] Departemen Kesehatan RI. *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1239/MENKES/SK/III/2001 tentang Registrasi dan Praktik Perawat*. [Internet] Jakarta: Depkes RI. 2001 [cited 12 Mei 2016]. Available from: [https://ppnikotabaru.files.wordpress.com/2011/02/perawat\\_1239\\_2001-tentang-registrasi-dan-praktik-perawat.pdf](https://ppnikotabaru.files.wordpress.com/2011/02/perawat_1239_2001-tentang-registrasi-dan-praktik-perawat.pdf)
- [5] Rumah Sakit Daerah Kalisat (RSD) Kalisat. 2016. *Profil Rumah Sakit Daerah Kalisat*. Jember: RSD. Kalisat.
- [6] Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- [7,15] Chatab, N. 2007. *Profil Budaya Organisasi: Mendiagnosis Budaya dan Merangsang Perubahannya*. Bandung: Alfabeta.
- [8] Al Rizal, M. H., & Ratnawati, I.. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum" Kota Semarang). [Internet]. *Journal Of Management Vol. 1 No. 2*. 2012 [cited: 27 Maret 2016]. <https://core.ac.uk/download/pdf/11734686.pdf>
- [9,10,15] Cameron, K. S., & Quinn, E. R.. *Diagnosis and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Value Framework* (Revised Edition ed.). [Internet]. San Fransisco: Jossey Bass. 2006 [cited 16 Januari 2016]. Available from: [https://www.google.co.id/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiKyY\\_55PRAhVHqY8KHwCABYQQFggeMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffile.PostFileLoader.html%3Fid%3D559077c25e9d9768f68b4570%26asseKey%3DAS%253A271750183489537%25401441801700739&usg=AFQjCNE8KSseq7Zbi-CaXc-zLDBx825Ziw&sig2=t2j95bnvADMv3DwCEWFi7Q&bvm=bv.142059868,d.c2I](https://www.google.co.id/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiKyY_55PRAhVHqY8KHwCABYQQFggeMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Ffile.PostFileLoader.html%3Fid%3D559077c25e9d9768f68b4570%26asseKey%3DAS%253A271750183489537%25401441801700739&usg=AFQjCNE8KSseq7Zbi-CaXc-zLDBx825Ziw&sig2=t2j95bnvADMv3DwCEWFi7Q&bvm=bv.142059868,d.c2I)
- [11] Tanadi, M. (2013). Pemetaan Budaya Organisasi di PT. Wisata Dewa Tour dan Travel tahun 2013. *E- Journal Graduate Unpar, Vol. 1, No. 1 (2014)*. <http://journal.unpar.ac.id/index.php/unpargraduate/article/download/550/534>
- [12] Hidayat, S. F. 2012. Budaya Organisasi Menurut Kerangka Persaingan Nilai (*Competing Values Framework*) di Rumah Sakit Sari Asih Ar-Rahmah Tangerang November 2011. *Tesis*. Depok: Universitas Indonesia. <https://www.google.co.id/url?sa=t&rc=t=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjxs97S6ZPRAhVCLo8KHVM4AtoQFggZMAA&url=http%3A%2F%2Flib.ui.ac.id%2Ffile%3Ffile%3Ddigital%2F20297930-T30115-Budaya%2520organisasi.pdf&usg=AFQjCNE7CHGhhAfJWhhTuXr9jDaVlrZCTA&sig2=IXMUkoBZSQCMr7IRIICxeg&bvm=bv.142059868,d.c2I>
- [13] Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- [14] Aditama, T. Y. (2003). *Manajemen Administrasi Rumah Sakit Edisi Kedua*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- [16] Febriana, A.T. & Yuniawan, A. (2013). Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi volume 10 No. 1*. Semarang: Universitas Diponegoro. [http://eprints.undip.ac.id/35939/1/Artikel\\_Jurnal\\_Ilmiah\\_cetak.pdf](http://eprints.undip.ac.id/35939/1/Artikel_Jurnal_Ilmiah_cetak.pdf)

- [17] Siagan, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.