

PEMETAAN BUDAYA ORGANISASI MENGGUNAKAN ORGANIZATION CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT PADA RS PKU MUHAMMADIYAH SRUWENG

Muhammad Baharudin Sani, Imammudin Yuliadi, Tri Maryati

Program Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Email: baharudin.sani@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan budaya organisasi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng. Penelitian ini dilaksanakan menggunakan metode penelitian survey dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Responden adalah tenaga medis dan tenaga manajerial di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng. Penelitian ini menggunakan konsep *Competing Value Framework* yang dikembangkan oleh Cameron dan Quinn (1999) dengan kuesioner *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)* untuk memperoleh pemetaan budaya organisasi.

Hasil penelitian menemukan bahwa tipe budaya organisasi saat ini didominasi oleh *hierarchy culture* pada peringkat pertama dan *market culture* pada peringkat kedua, sementara budaya yang diinginkan didominasi oleh *clan culture* pada peringkat pertama dan *adhocracy culture* pada peringkat kedua. Hasil dari OCAI ini dapat dijadikan bahan masukan kepada RS PKU Muhammadiyah Sruweng untuk memperbaiki budaya organisasi agar lebih menunjang efektivitas organisasi.

Kata Kunci : budaya organisasi, *competing value framework*, *organization culture assessment instrument (ocai)*, pemetaan budaya organisasi.

PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan suatu institusi pelayanan jasa yang mengedepankan kepuasan dan ketepatan serta membutuhkan tindakan yang cepat. 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.

Rumah Sakit sebagai organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal apabila memiliki strategi, visi, misi dan budaya yang menunjang kinerja organisasinya. 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 sedang memenuhi persyaratan akreditasi kenaikan status tipe rumah sakit.

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 menjadi mudah, terarah dan lebih fokus. OCAI sangat berguna dalam mencerminkan ke arah mana perusahaan ini dikelompokkan berdasarkan budayanya untuk mendukung misi dan tujuan dari RS PKU Muhammadiyah Sruweng. Manfaat dari PBO 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 organisasi, serta bagaimana arah perubahan yang perlu dilakukan oleh organisasi untuk mengatasi kekurangan yang dimilikinya.

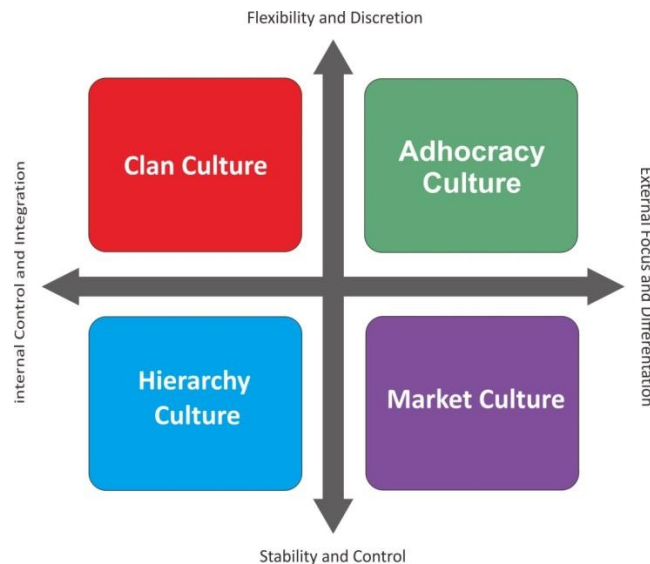
Sebagai rumah sakit yang sedang mengalami perkembangan yang pesat, RS PKU Muhammadiyah Sruweng sangat membutuhkan budaya organisasi yang menunjang kinerja serta mampu berfungsi untuk memacu kinerja organisasi rumah sakit ke arah yang lebih optimal. Pesatnya perkembangan rumah sakit dapat diamati dari 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.

Permasalahan dalam penelitian ini adalah: Bagaimanakah budaya organisasi RS PKU Muhammadiyah Sruweng menurut pendekatan kerangka persaingan nilai? ; Bagaimanakah budaya organisasi RS PKU Muhammadiyah Sruweng yang diharapkan menurut pendekatan kerangka persaingan nilai; dan Bagaimanakah strategi peningkatan kualitas pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng berdasarkan pendekatan kerangka persaingan nilai?

Sampai saat ini, belum pernah dilakukan pemetaan budaya yang merumuskan nilai yang dapat mendukung terwujudnya Budaya Organisasi di rumah sakit PKU Muhammadiyah Sruweng. Untuk melakukan pemetaan Budaya Organisasi telah tersedia *Organization Culture Assessment Instrument* menggunakan pendekatan kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*). Tujuan dari pemetaan ini adalah untuk mengetahui bagaimanakah budaya organisasi secara umum dengan menggunakan pendekatan kerangka persaingan nilai di RS PKU Muhammadiyah Sruweng pada saat ini dan yang diharapkan. Oleh karena itulah penelitian mengenai pemetaan budaya organisasi yang berfungsi untuk menunjang kinerja pegawai pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng ini dilakukan.

Kajian seputar konsep budaya organisasi telah dilakukan oleh berbagai peneliti. Pettigrew (1979) adalah orang pertama yang memperkenalkan secara resmi istilah budaya organisasi, dengan menggabungkan basis antropologi yang berbeda (Bellot, 2011:29-37). Kemudian Terrence E. Deal dan Allan A. Kennedy (1982) mendefinisikan budaya organisasi sebagai: “*the integrated pattern of human behavior that included thought, speech, action, and artifacts and depends on man’s capacity for learning and transmitting knowledge to succeeding generation*” (Ndraha, 2006:75). Schein menyatakan budaya organisasi adalah pola-pola asumsi dasar yang diyakini bersama yang suatu

kelompok pelajari sebagai hal yang dapat menyelesaikan persoalan-persoalan adaptasi eksternal dan integrasi, yang telah bekerja dengan baik sehingga dinyatakan sebagai sah dan oleh karena itu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa terkait dengan persoalan-persoalan yang dihadapi (Schein, 2004:17). Pembentukan budaya organisasi sendiri memerlukan proses yang memerlukan waktu dan bahkan tidak mungkin biaya yang tidak sedikit untuk dapat menerima nilai-nilai baru dalam organisasi. Menurut Kotter dan Heskett suatu budaya organisasi muncul sebagai cerminan dari visi, misi dan strategi serta filosofi dan pengalaman yang dimiliki organisasi dalam melakukan implementasinya (Kotter dan Heskett, 1998:9).



Gambar: Kerangka Persaingan Nilai

Sumber: Cameron and Quinn, *Diagnosis and Changing Organizational Culture*. Revised edition. 2006

Menurut Choi dkk, kerangka persaingan nilai telah memajukan pengukuran dan konstruksi pemahaman budaya organisasi (Choi dkk, 2010;168-189). Kategori kerangka persaingan nilai ini dilihat dari dua kunci dimensi budaya dimana masing-masing dimensi memiliki persaingan nilai. Dimensi pertama adalah menentukan apakah budaya perusahaan terfokus secara internal maupun eksternal, dimensi kedua adalah apakah organisasi bertindak dengan fleksibilitas atau dengan stabilitas (Suderman, 2012:53). Dengan kata lain, dimensi yang pertama membedakan fokus pada orientasi internal, integrasi dan kesatuan dari fokus pada orientasi eksternal, diferensiasi produk dan persaingan. Sedangkan dimensi kedua membedakan fokus pada fleksibilitas, kewenangan dan dinamisme dari fokus pada stabilitas, perintah dan kontrol (Cameron dan Quinn, 2004:34-35). Kedua dimensi tersebut membentuk empat kuadran budaya dimana masing-masing kuadran menggambarkan tipe budaya tertentu beserta perbedaan indikator efektivitas masing-masingnya. Berikut ini adalah empat budaya menurut kerangka persaingan nilai:

a. Budaya Klan (*Clan Culture*)

Budaya organisasi ini memiliki ciri-ciri tempat kerja yang nyaman, dimana orang-orang didalamnya berbagi banyak informasi pribadi, seperti halnya keluarga besar. Organisasi disatukan berdasarkan rasa kesetiaan atau tradisi. Organisasi mengutamakan kerjasama, partisipasi dan konsensus.

b. Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*)

Budaya organisasi memiliki ciri tempat kerja yang dinamis, kewiraswastaan dan kreatif. Orang-orang di dalamnya berani bertanggung jawab mengambil resiko. Organisasi mendorong setiap individu dalam organisasi untuk mengambil inisiatif.

c. Budaya Pasar (*Market Culture*)

Merupakan budaya organisasi yang bercirikan organisasi yang berorientasi pada hasil dimana perhatian utamanya adalah bagaimana menuntaskan tugas. Gaya organisasi yang berkembang adalah kompetitif dan penuh tuntutan berprestasi.

d. Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*)

Budaya organisasi ini bercirikan pada tempat kerja yang formal dan terstruktur. Standar prosedur menentukan apa yang dikerjakan. (Lamers, 2010:5-7)

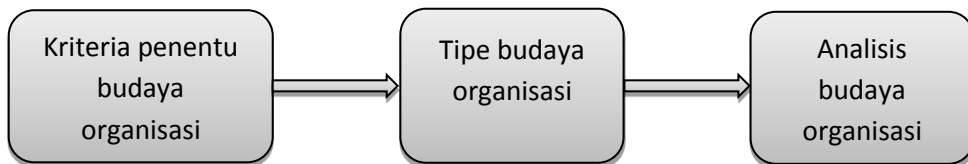
Kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) memiliki 6 variabel yang mewakili keempat tipe budaya nilai pesaing (*Competing Value Cultures*) ketika menganalisis budaya organisasi. Ke enam variabel ini tertuang dalam Instrumen penilaian budaya organisasi (*Organization Culture Assessment Instrument/ OCAI*). Cameron & Quinn (2006) yang dikutip dalam Suderman menjelaskan bahwa enam dimensi utama yang membentuk dasar dari kerangka mereka pada budaya organisasi adalah: karakteristik budaya yang dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria untuk sukses (Suderman,2012:53).

Dasar nilai tersebut diatas dapat dijadikan sebagai gambaran titik awal kondisi melalui pemetaan budaya organisasi di RS PKU Muhammadiyah Sruweng. Kemudian hasil analisa budaya dengan menggunakan tipologi ini akan dapat memberikan informasi dalam rangka menuju budaya yang paling menunjang kinerja rumah sakit. Hal ini diperlukan dalam rangka menggapai visi dan misinya.

Hasil pemetaan budaya dominan terkait dengan praktek strategi peningkatan kualitas yang dapat dilakukan oleh organisasi. Pengaruh kultur dalam strategi peningkatan kualitas yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut (Kusdi,2011:91)

Tipe kultur	Strategi peningkatan kualitas
Klan	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan • Pengembangan tim • Keterlibatan pekerja • Pengembangan SDM • Keterbukaan komunikasi
Adhokrasi	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kejutan yang menyenangkan • Menciptakan standar-standar baru • Mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan • Melakukan perbaikan terus menerus • Menemukan solusi yang kreatif
Hierarki	<ul style="list-style-type: none"> • Mendeteksi kesalahan • Kontrol terhadap proses kerja • Pemecahan masalah secara sistematis • Penerapan alat-alat ukur kualitas (misal: bagan pareto, fishbone, plotting variance)
Market	<ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran preferensi konsumen • Penyempurnaan produktifitas • Penciptaan partnership • Mendorong persaingan • Melibatkan konsumen dan suplier

Berdasarkan kerangka persaingan nilai tersebut, maka kerangka konsep penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan dilaksanakan menggunakan metode penelitian survey dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dalam mendapatkan data primer menggunakan kuesioner OCAI yang diadaptasi secara langsung berdasarkan konsep dari Cameron dan Quinn (1999) yang disebar kepada tenaga medis dan tenaga manajerial di RS PKU Muhammadiyah Sruweng. Penelitian ini menggunakan tehknik sampling berdasarkan rumus Slovin dan dalam menentukan jumlah minimal sampel tiap anggota populasi menggunakan metode *Proportional Stratified Random Sampling*. Adapun untuk proporsi sampel yang didapatkan adalah sebagai berikut, 1 direktur, 2 wakil direktur, 4 manajer, 7 bidan, 9 dokter dan spesialis dan 50 perawat.

Penelitian ini menggunakan konsep *Competing Value Framework* dari Cameron dan Quinn (2006) untuk menganalisis budaya organisasi pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng Kabupaten Kebumen. Penggunaan konsep ini dikarenakan *Competing Value Framework* mampu memberikan gambaran mengenai fokus strategi organisasi dalam menghadapi persaingan dalam dunia pelayanan jasa kesehatan dan memperlihatkan pola hubungan antar anggota di dalam organisasi.

Dalam mengolah dan menganalisis data penelitian ini akan menggunakan instrumen yang disebut *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. OCAI merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi budaya pada suatu organisasi. Pada lembar kuesioner yang telah disediakan terdapat dua kolom yakni kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan, responden diminta untuk memberikan skor pada setiap dimensi budaya yang ada berdasarkan kondisi saat ini dan kondisi yang diharapkan pada lima tahun yang akan datang. Skor rata-rata akan diolah menggunakan *OCAI Tools* dan kemudian diinterpretasikan ke dalam sebuah chart dengan tipe radar pada *Microsoft Excel 2010* sehingga dapat terlihat dengan jelas kecenderungan budaya yang terjadi saat ini dan budaya yang diharapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh melalui metode survey dan menggunakan *Organizational Culture Assessment Instrument*, maka dapat diketahui bahwa budaya organisasi di RS PKU Muhammadiyah Sruweng adalah sebagaimana yang terlihat pada tabel berikut ini:

Tabel: Skor OCAI rata-rata seluruh pegawai

budaya	total saat ini	total diharapkan	rata-rata saat ini	rata-rata diharapkan	selisih
<i>Clan</i>	10905	12060	24,90	27,53	2,64
<i>Adhocracy</i>	10315	11160	23,55	25,48	1,93
<i>Market</i>	11105	9750	25,35	22,26	-3,09
<i>Hierarchy</i>	11475	10830	26,20	24,73	-1,47

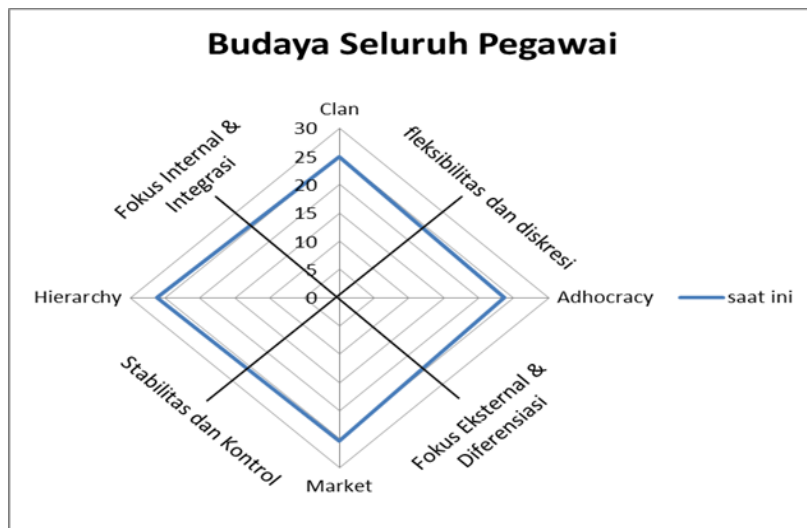
Tipe Kultur Dominan – Kondisi Saat Ini

Dari hasil pengolahan data berdasarkan *Organizational Culture Assessment Instrument*, untuk proporsi tipe budaya organisasi saat ini adalah *Clan Culture* 24,90, *Adhocracy Culture* 23,55, *Market Culture* 25,35, *Hierarchy Culture* 26,20.

Budaya yang dominan pada kondisi saat ini di RS PKU Muhammadiyah Sruweng yakni *Hierarchy Culture* yaitu dengan rata-rata sebesar 26,20. Dimana hal ini menandakan bahwa organisasi bersifat formal, terstruktur dan memiliki orientasi terhadap hasil. Selain itu, segala sesuatu yang dilakukan dalam organisasi berdasarkan prosedur-prosedur yang sudah ditentukan. Prosedur adalah pengatur utama yang menjadi pedoman pada anggota organisasi. Menurut Kusdi (2011; 88), kultur budaya organisasi dengan karakteristik budaya hierarki menandakan bahwa organisasi melakukan kontrol internal terutama dengan peraturan, spesialisasi, fungsi dan

sentralisasi keputusan. Efisiensi dan kelancaran jalannya organisasi merupakan nilai penting dalam jalannya organisasi. Kekuatan yang mengikat organisasi menjadi satu adalah aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal yang berada dalam lingkungan organisasi. Sedangkan untuk kriteria kesuksesan organisasi diukur dari kekuatan pelayanan yang bisa diandalkan, kelancaran jadwal dan penghematan biaya serta formalitas yang tinggi. Meskipun budaya organisasi dominan saat ini adalah karakteristik budaya hierarki, namun kekuatan budaya dominan masih lemah dikarenakan gap dengan budaya terlemah kurang dari 10 poin.

Berikut ini disajikan melalui gambar grafik pemetaan budaya organisasi RS PKU Muhammadiyah Sruweng berdasarkan kondisi saat ini dari seluruh pegawai :

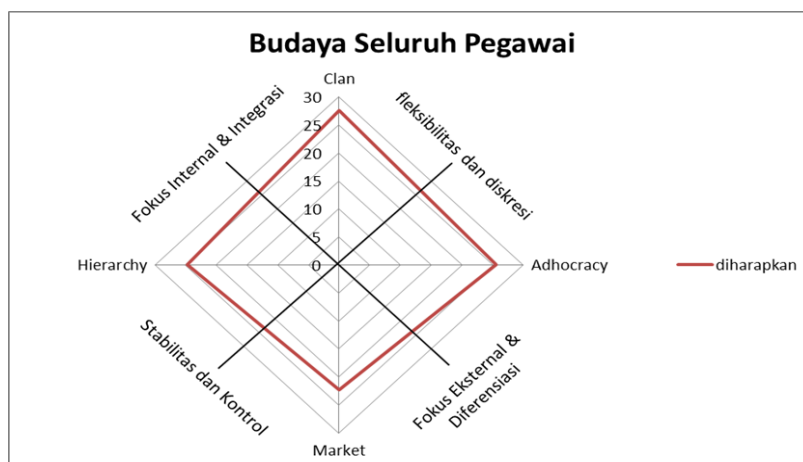


Dalam grafik budaya seluruh pegawai RS PKU Muhammadiyah Sruweng saat ini menunjukkan kecenderungan dalam menjaga stabilitas dan kontrol serta fokus pada internal organisasi dan integrasi organisasi berupa kontrol yang mendorong efisiensi kinerja, ketepatan waktu dan kelancaran fungsi-fungsi dari dalam organisasi. Kedekatan antara budaya dominan, hierarki (26,20) dengan budaya kedua, market (25,35) yang memiliki gap 0,85 menghasilkan garis ketegangan dinamis antara fokus terhadap internal organisasi dan integrasi dengan fokus terhadap lingkungan eksternal dan diferensiasi. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi ternyata memiliki fokus pada posisi eksternal dengan kebutuhan untuk stabilitas dan kontrol; artinya pegawai RS PKU Muhammadiyah Sruweng sedikit banyak merasakan karakteristik budaya berupa kontrol dan stabilitas dalam pencapaian target dan sasaran yang terukur serta tindakan yang menciptakan keunggulan kompetitif dalam seluruh aktivitas rumah sakit baik kepada konsumen maupun klien atau pihak eksternal lainnya. Secara umum, orientasi nilai-nilai dan atribut untuk keseluruhan pegawai RS PKU Muhammadiyah Sruweng berorientasi pada stabilitas dan pengawasan (Controlling) dalam upaya mendorong aktifitas yang efektif dan efisien sekaligus kompetitif.

Tipe Kultur Dominan – Kondisi Yang Diharapkan

Karakteristik budaya organisasi yang menjadi harapan anggota organisasi berdasarkan pengolahan kuesioner OCAI di RS PKU Muhammadiyah Sruweng yaitu; skor tertinggi adalah Budaya Klan sebesar 27,53. Kemudian diikuti oleh budaya adhokrasi pada peringkat kedua sebesar 25,48. Budaya hierarki pada peringkat ketiga sebesar 24,73 dan yang terakhir adalah budaya market sebesar 22,26.

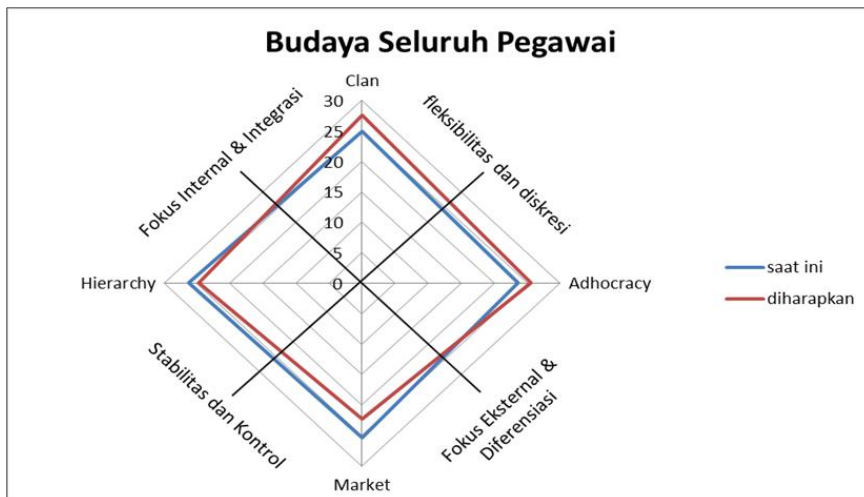
Berikut ini disajikan melalui gambar grafik pemetaan budaya organisasi RS PKU Muhammadiyah Sruweng yang menjadi harapan pegawai kedepannya:



Budaya Klan merupakan budaya yang paling diharapkan oleh seluruh pegawai RS PKU Muhammadiyah Sruweng dimasa yang akan datang. Budaya klan merupakan suatu kultur yang lebih menekankan keakraban dan ikatan emosi bagi para anggota organisasi untuk saling berbagi, sehingga organisasi diharapkan lebih seperti sebuah keluarga besar daripada entitas ekonomi. Meskipun budaya organisasi yang paling diharapkan adalah karakteristik budaya klan, namun kekuatan budaya dominan yang diharapkan masih lemah. Apabila budaya hierarki sebagai budaya yang dominan saat ini bercirikan oleh aturan dan prosedur, dan budaya market sebagai budaya saat ini terkuat kedua memiliki ciri khas kegiatan-kegiatan berkisar profit, maka budaya klan lebih memiliki nilai yang diutamakan yaitu kerjasama tim (*teamwork*), partisipasi dan konsensus dalam organisasi. Nampaknya pegawai RS PKU Muhammadiyah Sruweng menginginkan organisasi mereka kedepannya, diikat oleh kekuatan loyalitas atau tradisi dimana kesuksesan didefinisikan berdasarkan kepekaan terhadap konsumen dan perhatian kepada aspek manusia

Discrepancy Budaya Saat Ini dan Budaya Yang Diharapkan

Berikut merupakan penggabungan dua hasil pemetaan budaya organisasi sekarang dan yang menjadi harapan anggota rganisasi untuk RS PKU Muhammadiyah Sruweng:



Pergeseran karakteristik budaya dominan saat ini (hierarki) ke karakteristik budaya dominan yang diharapkan (budaya klan) secara garis besar mengindikasikan adanya harapan untuk lebih menekankan pada fleksibilitas dan dinamisasi jalannya organisasi dan upaya pengokohan integrasi internal organisasi di RS PKU Muhammadiyah Sruweng daripada stabilitas dan kontrol jalannya organisasi dan upaya pengokohan integrasi internal organisasi yang selama ini berjalan. Setelah lebih dari 26 tahun berjalan, nampaknya ada harapan dari pegawai RS PKU Muhammadiyah Sruweng untuk menjalankan koordinasi internal terlebih dahulu sebelum berfokus pada ekspansi dan pengembangan layanan rumah sakit. Hal ini tentu saja agak sedikit berbeda dengan kondisi yang berjalan saat ini dimana stabilitas dan kontrol mendominasi organisasi dalam menjalankan koordinasi integrasi internal dalam rangka melakukan ekspansi dan pengembangan layanan rumah sakit. Namun dikarenakan gap yang ada di tiap karakteristik budaya belum ada yang menunjukkan perbedaan sebesar 10 poin, maka belum diperlukan intervensi sesegera mungkin, mengingat saat ini RS PKU Muhammadiyah Sruweng tengah melakukan ekspansi dan pengembangan layanan rumah sakit satu tipe lebih baik dari sebelumnya.

Budaya yang saat ini berjalan dengan karakteristik Hierarki dalam peringkat pertama dan market pada peringkat kedua memang sejalan dan diperlukan oleh RS PKU Muhammadiyah Sruweng dalam rangka meningkatkan ekspansi dan pengembangan layanan rumah sakit untuk memenuhi persyaratan standar type rumah sakit menjadi satu tingkat lebih baik tahun ini. Meskipun demikian, pihak manajemen RS PKU Muhammadiyah Sruweng dapat melihat prioritas utama yang perlu dikembangkan dari atribut budaya organisasi dimana ada beberapa pergeseran karakteristik budaya yang diharapkan dimasa yang akan datang sehingga setidaknya dengan adanya pemetaan budaya seluruh pegawai diatas, pihak manaejemen dapat melihat prioritas utama yang perlu dikembangkan dari atribut budaya organisasinya.

Meskipun jelas bahwa jenis budaya yang dominan dan kekuatan budaya adalah aplikasi penting dalam penilaian budaya organisasi, penelitian ini juga meneliti kesesuaian budaya (kongruensi budaya). Menurut Cameron dan Freeman (1991) dan Cameron dan Quinn (2006) dalam Mary Lynn Helen West – Moynes (2012:261-262), kongruensi

dalam sebuah organisasi (yang menekankan satu kecenderungan aspek budaya yang sama disetiap dimensi dari keenam konten budaya) menunjukkan ciri khas organisasi yang berkinerja tinggi daripada budaya yang tidak kongruen. Penelitian ini menunjukkan bahwa penyelidikan kongruensi budaya akan mengungkapkan informasi secara substansial yang lebih detail mengenai aspek-aspek tertentu dari budaya organisasi. Data yang dikumpulkan dari penelitian ini, dihasilkan dengan dengan melakukan penilaian secara eksplisit atas enam dimensi budaya di masing-masing jenis budaya yaitu; *Clan, Adhokrasi, Market dan Hierarchy*, dengan total 24 nilai-nilai dan atribut organisasi.

Kongruensi Budaya Organisasi

Berikut ini merupakan tabel kongruensi budaya di RS PKU Muhammadiyah Sruweng berdasarkan kuesioner OCAI:

KRITERIA BUDAYA ORGANISASI	Skor Budaya yang dominan saat ini	Tipe budaya dominan saat ini	Skor budaya dominan yang diharapkan	Tipe budaya dominan yang diharapkan
Karakter dominan	26,44	Budaya Klan	27,88	Budaya Klan
Kepemimpinan Rumah Sakit	25,34	Budaya Hierarchy	27,33	Budaya Klan
Manajemen Personel	25,75	Budaya Klan	26,51	Budaya Klan
Perekat Organisasi	27,53	Budaya Hierarchy	27,26	Budaya Klan
Strategi yang ditekankan	28,36	Budaya Hierarchy	28,70	Budaya Klan
Kriteria Keberhasilan	27,12	Budaya Hierarchy	27,53	Budaya Klan

Pada tabel diatas berdasarkan skor budaya yang dominan dilihat dari 6 dimensi kriteria budaya organisasi saat ini didominasi oleh budaya hierarki dimana terdapat 4 kriteria budaya yang didominasi olehnya, yaitu kepemimpinan organisasi/ rumah sakit, perekat organisasi, strategi yang ditekankan dan kriteria keberhasilan. Hasil yang berbeda nampak pada kriteria budaya karakter dominan dan manajemen personel dimana memiliki skor budaya dominan pada budaya klan. Dapat disimpulkan bahwa kongruensi budaya antar kriteria saat ini masuk dalam kategori *strong of congruence* (kongruensi yang kuat). Menurut Cameron dan Quinn dalam Moynes mengemukakan: "*Strong congruence was determined when similar culture type was represented in four or five cultural content dimensions*" (Moynes, 2012:261-262). Dimana dari 6 kriteria budaya organisasi hanya terdapat 2 kriteria yang didominasi oleh budaya klan sedangkan 4 kriteria lainnya kongruen dengan didominasi oleh budaya hierarki.

Pada skor budaya yang diharapkan dapat dilihat adanya keinginan dari seluruh pegawai untuk membuat kongruensi yang lebih kuat dalam dominasi budaya klan diseluruh dimensi kriteria budaya organisasinya. Dari 6 kriteria budaya organisasi, kesemuanya didominasi oleh budaya klan dengan kekuatan budaya lemah. Hal ini berarti bahwa budaya yang diharapkan seluruh pegawai termasuk dalam kategori *Total*

Congruence. Menurut Cameron dan Quinn dalam Moynes mengemukakan: “*Total Congruence was determined when similar culture type was represented in all six cultural content dimensions*” (Moynes, 2012:261-262) dimana keseluruhan dari dimensi budaya yang diharapkan menuju kepada budaya klan.

Strategi Peningkatan Kualitas Menurut Konsep Kerangka Persaingan Nilai

Menurut Cameron (1997), Praktik strategi peningkatan kualitas yang diterapkan senantiasa terikat dengan tipe kultur dalam organisasi, dikarenakan program strategi peningkatan kualitas acap kali menemui kegagalan, baik kegagalan dalam meningkatkan kualitas atau kegagalan karena program terhenti sebelum waktunya (Kusdi,2011:91). Berdasarkan konsep kerangka persaingan nilai, untuk melaksanakan strategi peningkatan kualitas dengan baik diperlukan kombinasi yang lebih komprehensif di antara keempat tipe kultur.

Apabila dikaitkan dengan hasil pemetaan budaya seluruh pegawai saat ini maka titik berat dari strategi peningkatan kualitas yang dapat dilakukan dalam jangka waktu pendek guna mendukung peningkatan akreditasi tipe rumah sakit menjadi tipe B menitikberatkan pada tipe hirarki diantaranya dengan cara: Mendeteksi eror pada aktivitas internal organisasi, meningkatkan kontrol terhadap proses kerja pegawai, memecahkan masalah secara sistematis atau dengan penerapan alat-alat ukur kualitas.

Strategi peningkatan kualitas apabila disesuaikan dengan tujuan organisasi yang lebih bercirikan kepada tipe budaya market, dimana rumah sakit berusaha untuk mewujudkan pelayanan kesehatan yang komprehensif yang sesuai dengan kebutuhan pasien dengan dukungan sumberdaya yang kompetitif serta menjalin dan mengembangkan hubungan eksternal organisasi, maka strategi peningkatan kualitas yang dapat dijadikan pertimbangan yakni menitikberatkan pada pengukuran preferensi konsumen, penyempurnaan produktifitas pelayanan jasa kesehatan, meningkatkan *partnership*, serta melibatkan pihak eksternal organisasi baik itu konsumen maupun supplier.

Budaya yang diharapkan oleh seluruh pegawai didominasi oleh budaya klan. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya keinginan dari mayoritas pegawai rumah sakit dalam kaitannya dengan strategi peningkatan kualitas yang menitikberatkan pada pemberdayaan, pengembangan tim, keterlibatan pekerja, pengembangan SDM serta keterbukaan komunikasi dalam organisasi. Adanya harapan tersebut setidaknya dapat menjadikan masukan dalam jangka panjang kepada pihak manajemen rumah sakit ketika merumuskan strategi peningkatan kualitas kedepannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan dalam rangka pemetaan budaya organisasi pada RS PKU Muhammadiyah Sruweng menggunakan OCAI dan mengetahui tipe budaya saat ini dan yang diharapkan pada masa yang akan datang, maka diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi di RS PKU Muhammadiyah Sruweng pada saat ini didominasi oleh tipe *Hierarchy Culture* yang menitikberatkan pada ciri organisasi yang

bersifat formal, terstruktur serta melakukan kontrol internal terutama dengan peraturan, spesialisasi, fungsi dan sentralisasi keputusan dengan kekuatan budaya yang lemah.

2. Budaya yang diharapkan di RS PKU Muhammadiyah Sruweng didominasi oleh tipe *Clan Culture* yang menitikberatkan pada ciri organisasi yang berorientasi pada kerjasama tim (*teamwork*), partisipasi dan konsensus dalam organisasi.
3. Strategi peningkatan kualitas apabila disesuaikan dengan tujuan organisasi yang lebih bercirikan kepada tipe budaya market, maka strategi peningkatan kualitas yang dapat dijadikan pertimbangan yakni menitikberatkan pada pengukuran preferensi konsumen, penyempurnaan produktifitas pelayanan jasa kesehatan, meningkatkan *partnership*, serta melibatkan pihak eksternal organisasi baik itu konsumen maupun supplier.

DAFTAR PUSTAKA

- Bellot, Jennifer. 2011. *Defining and Assessing Organizational Culture*. Volume 46, Issue 1, pages 29–37, January-March.
- Cameron, Kim. A. 2004. *Process for Changing Organizational Culture*. Michigan; University of Michigan Business School.
- Cameron, Kim S. and Robert E. 2006. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework*, Revised Edition. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Choi, Yun Seok dkk. 2010. "Validation of Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version". *Journal Of Sport Management*.
- Kotter, John P. & James L. Heskett. 1998. *Corporate Culture and Performance*.(terj Benyamin Molan). Jakarta: PT Prehalindo.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lamer, Marcel S and Marcella Bremer. 2010. *Organizational Culture Asesment Public Administration*. OCAI Online. Diakses melalui <http://www.ocai-online.com>
- Moyes-Mary Lynn Helen West. 2012. *A Study of Organizational Culture in Ontario Colleges with High Student Satisfaction*. Toronto: University of Toronto.
- Ndraha, Talidisuhu.2006. *Teori Budaya Organisasi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Edition. San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Suderman, Jeff. 2012. "Using the Organizational Cultural Assessment (OCAI) as a Tool for New Team Develoment". *Journal of Practical Consulting*, Vol. 4 Iss. 1, Fall/ Winter 2012. Regent University School of Business & leadership.