

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Rumah Sakit

2.1.1 Pengertian Rumah Sakit

Berdasarkan (UU No. 44, 2009) pada Pasal 1 menyebutkan Rumah Sakit adalah institusi pelayanan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorang secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan dan gawat darurat. Dalam Undang-Undang Nomor 44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit dinyatakan bahwa Rumah Sakit harus memenuhi pernyataan lokasi, bangunan, prasarana, sumber daya manusia, kefarmasian dan peralatan.

2.1.2 Tugas dan Fungsi Rumah Sakit

Sebagaimana yang dijelaskan dalam (PP RI No 93 ,2015), Rumah Sakit dalam menjalankan fungsi pendidikan bidang kedokteran, kedokteran gigi, dan kesehatan lain sebagaimana dimaksud dalam pasal 3, rumah sakit bertugas:

- a. Menyediakan dosen yang melakukan bimbingan dan pengawasan terhadap mahasiswa dalam memberikan pelayanan klinis sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Berperan serta dalam menghasilkan dokter, dokter gigi, dokter playanan primer, dokter spesialis-subspesialis, dan/atau dokter gigi spesialis-subspesialis, dan tenaga kesehatan lain.

- c. Membina rumah sakit dan tempat pendidikan lain di dalam jejaring Rumah Sakit Pendidikan; dan
- d. Menyediakan pasien/klien dengan variabel kasus dan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan pendidikan.

Dalam menjalankan fungsi penelitian bidang kedokteran, kedokteran gigi, dan kesehatan lain sebagaimana dimaksud dalam pasal 3, Rumah Sakit Pendidikan

Bertugas:

- a. Melaksanakan penelitian translasional dan/atau penelitian di bidang ilmu dan teknologi kedokteran, kedokteran gigi, dan kesehatan lainnya.
- b. Menilai, menapis, dan/atau mengadopsi teknologi kedokteran dan/atau kedokteran gigi, serta teknologi kesehatan lainnya.
- c. Mengembangkan pusat unggulan bidang kedokteran spesialisik-subspesialistik dan/atau kedokteran gigi spesialisik-subspesialistik, serta spesialisasi bidang kesehatan lainnya
- d. Mengembangkan penelitian dengan tujuan untuk kemajuan pendidikan kedokteran, kedokteran gigi, dan kesehatan lainnya
- e. Mengembangkan kerjasama dengan pelaku industri bidang kesehatan dan pihak lain yang berkaitan

2.2 Administrasi SDM

2.2.1 Pengertian Administrasi SDM

Administrasi adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu” (Gie, 2002).

Administrasi SDM adalah suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian remunerasi pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2015).

2.2.2 Tugas dan Fungsi Administrasi Sumber daya manusia

Efisiensi, efektifitas dan produktivitas organisasi untuk mencapai tingkat setinggi-tingginya ialah merupakan tujuan utama administrasi. Untuk mencapai tujuan administrasi, dibutuhkan peran sumber daya manusia serta peran sumber daya bukan manusia (Makmur, 2008).

Adapun Tujuan pokok dan fungsi Administrasi Sumber daya manusia menurut (Peraturan Bupati Sidoarjo No 48, 2013) pasal 44 yaitu :

1. Menyiapkan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pengembangan sumber daya manusia;
2. Menyiapkan bahan koordinasi kegiatan pengembangan sumber daya manusia;
3. Melakukan analisa, evaluasi dan pelaporan atas kegiatan pengembangan sumber daya manusia;
4. Melaksanakan kegiatan pengembangan sumber daya manusia;

5. Melaksanakan pemantauan, pengawasan dan pengendalian kegiatan pengembangan sumber daya manusia;
6. Memfasilitasi penyelesaian permasalahan pengembangan sumber daya manusia;
7. Menyiapkan bahan dan pengolahan data dalam rangka pelaksanaan pengembangan SDM
8. Melakukan pembinaan SDM;
9. Mengkoordinasikan dan melaksanakan rencana pengembangan SDM;
10. Mengkoordinasikan dan melaksanakan rencana pengembangan SDM;
11. Menganalisa pengembangan kompetensi pegawai
12. Menyusun dan melaksanakan program pelatihan struktural dan fungsional
13. Mengkoordinasikan instalasi terkait administrasi SDM; dan
14. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian Sumber Daya Manusia dan Pendidikan Penelitian sesuai bidang tugasnya.

2.3 Pengertian ASN dan BLUD

Menurut (Indonesia, 2014) Dalam pasal 1 (1) disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

Didalam pasal 10 (Indonesia, 2014) menyebutkan bahwa ASN memiliki fungsi sebagai :

- a. Pelaksanaan kebijakan publik

- b. Pelayanan publik; dan
- c. Perekat dan pemersatu bangsa.

Didalam Pasal 11 (Indonesia, 2014) menyebutkan bahwa ASN memiliki tugas sebagai :

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh pejabat pembina kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan-undangan;
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Didalam pasal 12 (Indonesia, 2014) menyebutkan bahwa ASN memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Menurut (PERMENDAGRI No 61, 2007) Pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa:

1. Badan Layanan Umum Daerah yang selanjutnya disingkat BLUD adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja pada Satuan kerja perangkat Daerah di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan melakukan kegiatan berdasarkan pada prinsip efisiensi dan produktifitas.
2. Pola Pengelolaan Keuangan BLUD, yang selanjutnya disingkat PPK-BLUD adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa

keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.

3. Fleksibilitas adalah keleluasaan pengelolaan keuangan/barang BLUD pada batas-batas tertentu yang dapat dikecualikan dari ketentuan yang berlaku umum
4. Peningkatan status BLUD adalah meningkatnya status satuan kerja atau unit kerja yang menerapkan PPK-BLUD bertahap menjadi satuan kerja atau unit kerja yang menerapkan PPK-BLUD penuh.

2.4 Disiplin Kerja

2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku individu, kelompok, atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan untuk tujuan tertentu (Sinungan, 2008).

Menurut Singodimejo dalam (Sutrisno, 2011) disiplin adalah sikap kesedian dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Kedisiplinan kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela (Wiratama & Sintaasih, 2013).

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan (Hasibuan, 2014).

(Ivancevich & Gilbert, 2000) mendefinisikan disiplin sebagai penggunaan beberapa bentuk hukuman atau sanksi jika karyawan menyimpang. Penggunaan hukuman digunakan apabila manajer dihadapkan pada permasalahan perilaku bawahan yang tidak sesuai dengan peraturan dan prestasi kerja yang di bawah standar perusahaan. Adapun peraturan yang berhubungan dengan kedisiplinan

1. *Time Rules*
2. *Prohibited Rules*
3. *Safety Rules*

2.4.2 Faktor Disiplin Kerja

Menurut Singodimenjo dalam (Sutrisno, 2011) Bahwa hal yang mempengaruhi disiplin pegawai yaitu :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan Bersama.

4. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada pegawai

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Menurut (Dolet, 2003) Faktor yang mempengaruhi disiplin diri ada dua faktor yaitu :

a) Faktor Eksternal

1. Keadaan Keluarga

Keluarga sebagai tempat pertama dan utama pembinaan pribadi merupakan salah satu faktor yang sangat penting. Ia mempengaruhi atau menentukan perkembangan pribadi tersebut di kemudian hari.

2. Keadaan Sekolah

Pembinaan dan pendidikan disiplin di sekolah ditentukan oleh keadaan sekolah tersebut. Keadaan sekolah yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah ada tidaknya sarana-sarana yang diperlukan bagi kelancaran proses belajar mengajar di tempat tersebut.

3. Keadaan Masyarakat

Masyarakat sebagai suatu lingkungan yang lebih luas dari pada keluarga dan sekolah turut menentukan berhasil tidaknya pembinaan dan pendidikan disiplin diri.

b) Faktor Internal

1. Keadaan Fisik

Individu yang sehat secara fisik atau biologis akan dapat menunaikan tugas-tugas yang ada dengan baik dengan penuh vitalitas dan tenang, ia mengatur waktu untuk mengikuti berbagai acara atau aktivitas secara seimbang dan lancar.

2. Keadaan psikis

Keadaan fisik seperti yang di paparkan tadi mempunyai kaitan erat dengan keadaan batin atau psikis seseorang.

Menurut (Senge, 1997) ada Lima disiplin (lima pilar) yang membuat suatu organisasi menjadi organisasi pembelajar.

1. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi)

Belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan dirimereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih.

2. *Mental Models* (Model Mental)

Proses bercermin, sinambung memperjelas, dan meningkatkan gambaran diri kita tentang dunia luar, dan melihat bagaimana mereka membentuk keputusan dan tindakan kita.

3. *Shared Vision* (Visi bersama)

Membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut.

4. *Team Learning* (Belajar beregu)

Mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berfikir (*thinking skills*), sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri.

5. *System Thinking* (Berpikir sistem)

Cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu system. Faktor disiplin kelima ini membantu kita untuk melihat bagaimana mengubah sistem secara lebih efektif dan untuk mengambil tindakan yang lebih pas sesuai dengan proses interaksi antara komponen suatu sistem dengan lingkungan alamnya.

2.4.3 Bentuk Disiplin Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2015) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Preventif

Merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai untuk mengikuti serta mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin Progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang

Menurut (Siagian, 2011) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu:

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

2.5 Sanksi Disiplin Kerja

Menurut (Rivai, 2006) ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

- a. Sanksi pelanggaran ringan seperti teguran lisan, teguran tertulis, pernyataan tidak puas secara tertulis.

- b. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- c. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat dan pemberhentian kerja.

2.5.1 Mengatur dan mengelola Disiplin

Menurut (Rivai, 2006) adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar yaitu:

- a. Standar Disiplin

Beberapa standar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan baik besar atau kecil. Setiap pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara teliti didokumentasikan hingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

1. Pegawai melakukan suatu Kesalahan
2. Pegawai melanggar peraturan yang telah ditetapkan

- b. Penegakan standar Disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari

pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

2.5.2 Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat 3 konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas, tindakan disiplin progresif, dan tindakan disiplin positif. Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang (Rivai, 2006).

1. Aturan Tungku Panas

Pendekatan Melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas:

a. Membakar dengan segera

Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

b. Harus dilaksanakan segerakan

Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

c. Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

d. Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

e. Membakar tanpa membeda-bedakan

Tindakan disipliner harusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

2. Tindakan Disiplin Progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela.

Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkan yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

- a. Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas
- b. Ketidakhadiran kerja tanpa izin
- c. Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan

Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi:

- a. Tidak berada di tempat kerja
- b. Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut
- c. Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya:

- a. Pencurian ditempat kerja
- b. Perkelahian di tempat kerja
- c. Pemalsuan kartu jam hadir kerja
- d. Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan

3. Tindakan Disiplin Positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep

bahwa karyawan harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka, dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

2.5.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam (Sutrisno, 2011) adalah sebagai berikut :

1. Taat terhadap peraturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain

4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.6 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota-anggota suatu organisasi, yang membedakan organisasi

tersebut dari organisasi lain. Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama, merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi (Robbins et al., 2016).

2.6.1 *Organization Culture Assessment Instrument (OCAI)*

Menurut (K. S. Cameron & Quinn, 1999) ada 4 tipe budaya organisasi yaitu :

1. *Kebudayaan Klan (Clan Culture)*

Dalam organisasi yang berkebudayaan klan ini, setiap anggota dalam organisasi memiliki rasa kebersamaan dan kekeluargaan. Para pemimpin atau pemimpin organisasi dianggap sebagai mentor dan bahkan sebagai figur seorang ayah yang bertindak sebagai kepala keluarga. Tipe kebudayaan klan ini mirip dengan organisasi tipe keluarga yang berusaha untuk mencapai mufakat dan komitmen melalui keterlibatan dan komunikasi antar anggota serta menghargai kerjasama, partisipasi dan konsensus. Sukses dalam konteks kebudayaan klan ini adalah memenuhi kebutuhan pelanggan dan kepedulian terhadap masyarakat.

2. *Kebudayaan Adhokrasi (Adhocracy Culture)*

Budaya organisasi jenis ini didasarkan pada energi dan kreativitas. Anggota organisasi atau Karyawan didorong untuk berani mengambil risiko, berekspreimen dan berpikir di luar kebiasaan untuk menyelesaikan sesuatu. Para pemimpin atau pemimpin organisasi dianggap sebagai inovator dan pengusaha (*entrepreneur*).

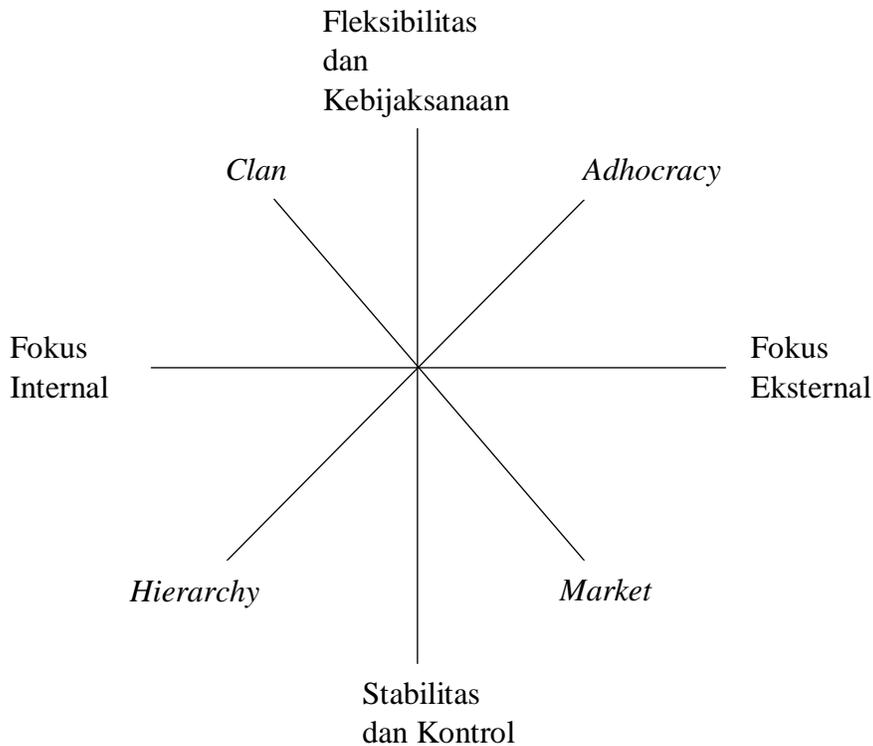
3. Kebudayaan Pasar (*Market Culture*)

Budaya ini dibangun atas dasar dinamika persaingan dan pencapaian hasil nyata, fokusnya adalah pada tujuan atau hasil. Tujuan bersama pada organisasi yang berkebudayaan Pasar ini adalah meraih keuntungan terbesar, mendapatkan pangsa pasar terbesar dan mengalahkan pesaingnya. Sukses dalam konteks organisasi yang berkarakteristik Kebudayaan pasar ini adalah mendapatkan pangsa pasar terbesar dan menjadi pemimpin pasar (*Market Leader*).

4. Kebudayaan Hirarki (*Hierarchy Culture*)

Budaya Organisasi jenis Kebudayaan Hirarki ini dilandasi oleh struktur dan kendali. Lingkungan kerja bersifat formal dan pengendalian yang ketat. Kepemimpinan didasarkan pada koordinasi dan pemantauan yang terorganisir dengan budaya yang menekankan efisiensi dan prediktabilitas. Nilai dari kebudayaan hirarki ini adalah konsistensi dan keseragaman. Sukses dalam konteks organisasi yang mengadopsi kebudayaan hirarki ini adalah perencanaan (*planning*) yang andal, kualitas produk dan layanan yang tinggi, pengiriman yang tepat waktu dan biaya operasional yang rendah. Manajemen harus memastikan kepastian pekerjaan dan prediktabilitas.

Berikut merupakan gambaran grafik budaya organisasi (OCAI)



Gambar 2. 1 Budaya Organisasi

Keterangan:

- A: Budaya Klan
- B: Budaya Adhokrasi
- C: Budaya Pasar
- D: Budaya Hirarki

Berdasarkan gambar 2.1 Budaya Organisasi nantinya akan menggambarkan ke arah mana budaya yang terdapat di RSUD Kabupaten Sidoarjo, apabila cenderung ke budaya klan dan budaya adhokrasi dapat dikatakan bahwa organisasi sangat fleksibel dan pegawai bebas melakukan apapun selama tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan. Apabila budaya organisasi mengarah ke posisi market dan adhokrasi maka organisasi berada diposisi fokus eskternal. Apabila budaya organisasi mengarah

ke budaya hirarki dan market maka posisi organisasi berada di stabilitas dan kontrol. Apabila budaya mengarah ke klan dan hirarki maka organisasi berada di internal fokus dan integrasi.

Dari keempat budaya diatas, untuk mendiagnosa budaya organisasi tersebut terdapat enam pertanyaan yang mendefinisikan dimensi budaya pada *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), yaitu:

1. *Dominant characteristic* (karakteristik dominan)
2. *Organizational leadership* (kepemimpinan organisasi)
3. *Management of employees* (manajemen sumber daya manusia)
4. *Organizational glue* (perekat organisasi)
5. *Strategic emphasis* (strategic emphasis)
6. *Criteria of success* (kriteria kesuksesan)

Penilaian ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi budaya suatu organisasi yang ada saat ini (*current culture*) dan membantu dalam mengidentifikasikan budaya yang harus dikembangkan dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang akan datang dan berbagai hal mungkin akan dihadapi organisasi. Dengan instrumen ini dapat dikenali budaya yang dominan (*cultural strength*), tipe-tipe budaya yang ada (*cultural type*), dan kesesuaian budaya tersebut (*cultural congruence*).