

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini semua aspek kehidupan manusia baik individu, kelompok, maupun lembaga organisasi semakin dinamis dan terus berubah. Perubahan mempunyai manfaat bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, tanpa adanya perubahan maka dapat dipastikan bahwa usia organisasi tidak akan bertahan lama.

Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya.

Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman, dan inovasi adalah peningkatan pola perubahan organisasi menuju perkembangan yang berkualitas tak terkecuali dengan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang sebagai lembaga organisasi atau institusi jasa kesehatan yang terus melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

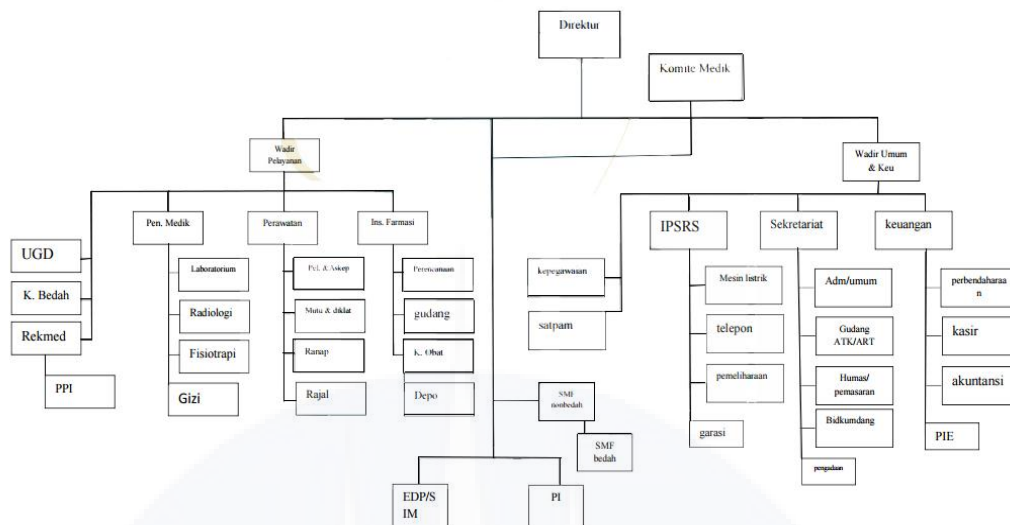
Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang adalah Rumah Sakit tertua yang berada di Kota Pangkalpinang dan telah lama dikenal oleh masyarakat baik di Kota Pangkalpinang maupun pulau Bangka sejak zaman dahulu. Rumah Sakit ini berawal dari sebuah balai pengobatan yang khusus diperuntukan bagi karyawan perusahaan timah.

Balai pengobatan tersebut berkembang menjadi sebuah Rumah Sakit dan menjadi bagian dari unit usaha PT. Tambang Timah. Pada tahun 1990, Pengelolaan secara mandiri ini dilaksanakan pada tanggal 1 Februari 1993 dan Rumah Sakit ini menjadi Rumah Sakit Swakelola Pangkalpinang. Pada 1 April 1994 Rumah Sakit yang telah mandiri ini menjadi Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang yang merupakan salah satu unit Yayasan Bakti Timah.

Perubahan terus dilakukan baik dari segi fisik bangunan maupun dari sistem yang diterapkan, pergantian kepemimpinan dari dokter Riwayat Suyono (masa jabatan 2004-2008) kepada dokter Adi Sucipto (masa jabatan 2008-sekarang), perubahan struktur organisasi, penambahan divisi atau biro dalam struktur organisasi, penambahan fungsi dan tugas dari masing-masing divisi serta yang terbaru pada tahun 2016 ini adalah status dari Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang ini berubah dari Yayasan menjadi PT.

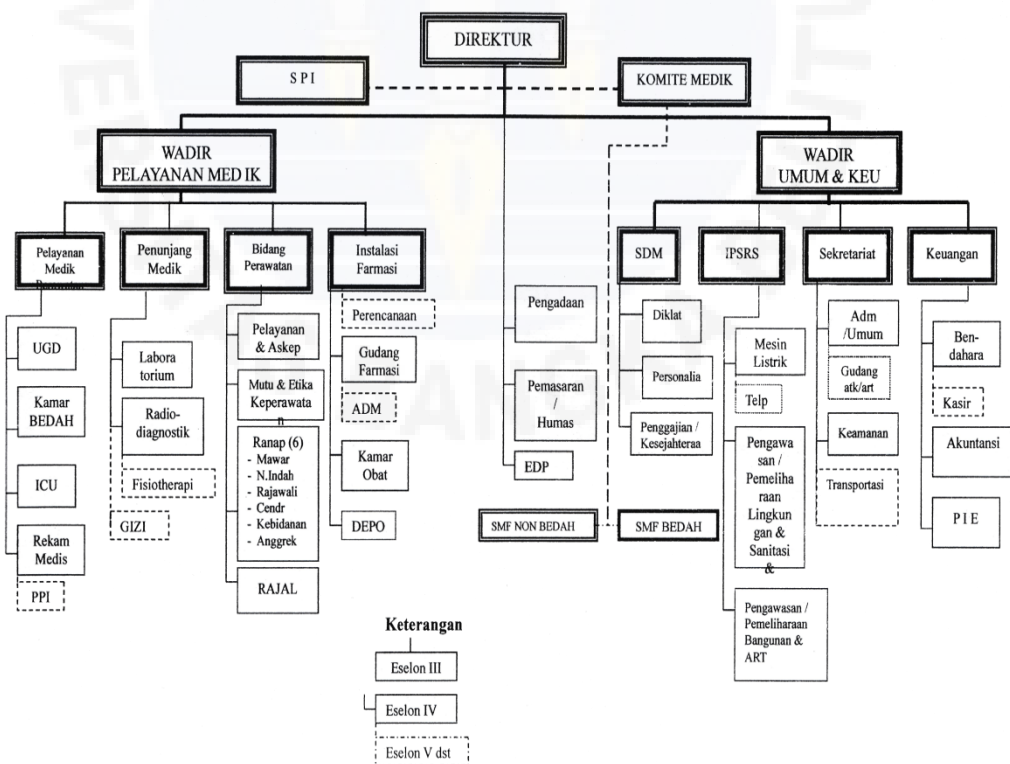
Berikut adalah struktur organisasi Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang sebelum dan sesudah mengalami perubahan :

Gambar I.1 Struktur Organisasi Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang sebelum mengalami perubahan, 2004-2008



Sumber : Kantor Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang, 2016

Gambar I.2 Struktur Organisasi Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang sebelum mengalami perubahan, 2008 - sekarang



Sumber : Kantor Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang, 2016

Perkembangan sektor industri termasuk di dalamnya jasa kesehatan tidak terlepas dari tuntutan untuk tetap memperhatikan kualitas pelayanannya. Berbagai upaya telah dilakukan dalam upaya meningkatkan pembangunan kesehatan yang lebih berdaya guna, efisien sehingga dapat menjangkau semua lapisan masyarakat, meningkatkan kualitas sumber daya, membenahi peralatan dan obat-obatan serta memperbaiki penampilan fisik dan unit pelayanan kesehatan lainnya. Adanya pelaksanaan pembangunan kesehatan yang berkesinambungan dan merata serta ditunjang dengan sistem informasi kesehatan yang semakin baik diharapkan derajat kesehatan masyarakat yang telah dicapai dapat semakin meningkat dan menjangkau seluruh rakyat Indonesia.

Rumah sakit umum sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan memegang peranan yang cukup penting dalam pembangunan kesehatan. Rumah sakit umum mempunyai misi memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau oleh masyarakat dalam rangka meningkatkan derajat kesehatan masyarakat, sedangkan misi khusus adalah aspirasi yang ditetapkan dan ingin dicapai oleh pemilik rumah sakit umum. Rumah sakit umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan semua jenis penyakit dari yang bersifat dasar sampai spesialisik. Tugas pokok rumah sakit umum adalah melaksanakan upaya kesehatan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan mengutamakan upaya penyembuhan (kuratif) dan pemulihan (rehabilitatif) yang dilaksanakan secara serasi dan terpadu dengan upaya peningkatan (promotif) dan pencegahan (preventif)

serta melaksanakan upaya rujukan. (Keputusan Menteri Kesehatan RINO. 983 tahun 1992).

Dalam rangka menyusun tatanan pelayanan rumah sakit umum, peningkatan serta pengembangan pelayanan kesehatan dan fungsi rumah sakit umum, Departemen Kesehatan RI menentukan Standar Pelayanan Rumah Sakit yang berisi kriteria-kriteria penting mengenai jenis disiplin pelayanan yang berkaitan terutama dengan struktur dan proses pelayanan. Selain itu, peningkatan pelayanan kesehatan bukanlah semata-mata ditentukan oleh tersedianya fasilitas fisik yang baik saja. Namun yang lebih penting adalah sikap mental dan kinerja yang baik dari para personel atau karyawan rumah sakit yang melayaninya.

Rumah sakit umum sebagai suatu industri jasa kesehatan, di satu sisi harus tetap hidup dan sisi lain harus tetap menjalani fungsi sosialnya kepada masyarakat pengguna jasa rumah sakit umum. Apalagi keinginan konsumen yang serba *instant* dan menginginkan pelayanan prima, mengharuskan manajemen rumah sakit umum berpikir ekstra keras dan menghindari kesalahan dalam pelayanan. Rumah sakit umum diharapkan mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan, jika tidak pelanggan akan beralih ke rumah sakit lain yang lebih bisa memenuhi keinginan mereka.

Pelayanan kesehatan pada rumah sakit tidak terlepas dari pelayanan yang diberikan dokter sebagai tenaga medis yang melayani pasien. Di dalam mencapai tujuan yang berorientasi kepada kepuasan pasien, disamping aspek

fasilitas rumah sakit, peranan dokter, paramedis dan non medisenjadi sangat penting karena kinerja mereka yang akan dirasakan pasien.

Berikut adalah data personil atau karyawan Rumah SakitBakti Timah Pangkalpinang :

Tabel I.1 Data Unit Kerja dan Jumlah Karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang

No.	Unit Kerja	Jumlah Karyawan
1.	Dokter Tetap	12 Orang
2.	Dokter Mitra	18 Orang
3.	Paramedis Keperawatan	220 Orang
4.	Paramedis Non Keperawatan	42 Orang
5.	Non Medis / Umum	120 Orang
Jumlah Seluruh Karyawan		412 orang

Sumber : Kantor Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang, 2016

Data diatas diperoleh dari *company profile* Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang. Jumlah seluruh karyawan Rumah Sakit Bakti Timah adalah 412 orang yang terbagi kedalam beberapa unit kerja, yaitu dokter tetap, dokter mitra, paramedis keperawatan, paramedis non keperawatan serta unit kerja non medis / umum.

Selain data yang diperoleh diatas, peneliti juga melakukan survei pendahuluan terhadap beberapa karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang bertujuan untuk mengetahui fenomena atau masalah yang ada pada objek penelitian. Berikut adalah tabel hasil survei pendahuluan yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.

Tabel I.2 Hasil Survei Pendahuluan Terhadap Karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang

No.	Pertanyaan	Jawaban	Persentase
1.	Apakah kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang saat ini sudah baik?	Ya : 7	Ya : 70%
		Ragu-ragu : 3	Ragu-ragu : 30%
		Tidak : 0	Tidak : 0%
2.	Setelah adanya perubahan manajemen, apakah kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang menjadi lebih baik?	Ya : 7	Ya : 60%
		Ragu-ragu : 3	Ragu-ragu : 30%
		Tidak : 1	Tidak : 10%
3.	Budaya organisasi “silih asah silih asih silih asuh” yang sudah diimplementasikan didalam organisasi rumah sakit, apakah kerja sama tim terbangun menjadi lebih baik?	Ya : 7	Ya : 70%
		Ragu-ragu : 3	Ragu-ragu : 30%
		Tidak : 0	Tidak : 0%

Sumber: Data diolah Peneliti, 2016

Berdasarkan tabel I.2 hasil survei pendahuluan terhadap 10 responden yang dilakukan di kantor Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang, dimana pertanyaan pertama responden yang menjawab ya sebanyak 7 orang, ragu-ragu 3 orang. pertanyaan kedua responden yang menjawab ya sebanyak 6 orang, ragu-ragu 3 orang dan yang menjawab tidak 1 orang. pertanyaan ketiga responden yang menjawab ya sebanyak 7 orang dan yang menjawab ragu-ragu 3 orang.

Berbagai upaya dilakukan Rumah Sakit Bakti Timah untuk meningkatkan kualitas pelayanannya, selain dengan melakukan perubahan manajemen baik itu perubahan struktur organisasi maupun perubahan sumber daya manusia yang ada didalamnya jugamenerapkan budaya kerja yang baik.

Salah satu *truisme* dalam dunia manajemen adalah bahwa setiap organisasimempunyai karakteristik atau jati diri yang khas. Artinya, setiap organisasi mempunyai“kepribadian” sendiri yang membedakannya dari

organisasi-organisasi lain. Tentunya kepribadian yang khas itu tidak serta merta terbentuk begitu saja ketika suatu organisasi didirikan. Diperlukan waktu sebagai proses organisasi itu bertumbuh, berkembang, dan mapan.

Pada setiap perkembangan itu dapat dikatakan bahwa organisasi akan menemukan jati dirinya yang khas, dengan demikian organisasi tersebut akan mempunyai kepribadian sendiri. Salah satu faktor yang membedakan suatu organisasi dari organisasi yang lainnya ialah budayanya. Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku dan bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi yang sudah diimplementasikan dan sudah menjadi identitas Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang yaitu “Silih Asah Silih Asih Silih Asuh” yang berarti, silih asah adalah karyawan yang membuka diri untuk memperluas ilmu pengetahuan dan teknologi. Karakter ini akan menghasilkan etos dan kemauan ilmiah dikalangan karyawan sebagai cara untuk mengembangkan otonomi dan kedisiplinan dengan begitu tak bergantung kepada yang lain. Tanpa adanya budaya ilmu pengetahuan dan

teknologi serta kemauan ilmiah, sebuah organisasi akan bergantung dengan yang lain akibatnya mereka mudah dieksploitasi, ditindas, dan dijajah. Silih asah merupakan kemauan untuk saling membuka diri untuk menguasai dan menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi, hasilnya kinerja karyawan menjadi meningkat.

Pada ajaran silih asih manusia harus hormat menghormati, tiada manusia yang dianggap lebih tinggi atau lebih rendah karena bila terjadi maka itu akan bertentangan dengan ajaran ketuhanan dan kemanusiaan. Manusia harus diletakkan sejajar atau egaliter satu dengan lainnya. Kaidah egaliter tersebut berikutnya akan menghasilkan etos musyawarah, kerja sama, dan sikap selalu berbuat adil. Sedangkan silih asuh melihat kepentingan kolektif ataupun pribadi memperoleh perhatian yang semestinya lewat saling kontrol, tegur-sapa dan nasihat menasehati.

Tradisi silih asuh inilah yang selanjutnya bisa meningkatkan ikatan emosional yang sudah tercipta pada budaya silih asih dan silih asah. Sehingga pada karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang sangat sedikit timbul perseteruan dan keributan, namun saat ada golongan lain yang berusaha mengganggu ketenangannya, mereka akan menghadapinya dengan bersama.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya

organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan.

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (Rahadi, 2010:1). Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Jelaslah, bahwa peranan budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan sebab setiap kegiatan organisasi harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah organisasi dimasa yang akan datang yang dinyatakan dalam visi dan misi organisasi. Berhasil tidaknya pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi akan dipengaruhi oleh kinerja para karyawan itu sendiri. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut.

Berangkat dari pemikiran-pemikiran di atas dan untuk mendapatkan bukti empirik, maka diperlukan penelitian berkenaan dengan **“Pengaruh Implementasi Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada latar belakang masalah tersebut, maka penulis dapat merumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen perubahan, budaya organisasi dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang ?
2. Apakah manajemen perubahan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang ?
3. Apakah budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang ?
4. Apakah manajemen perubahan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang ?

1.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis membatasi pengkajian permasalahan yaitu bagaimana pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari uraian diatas penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yaitu untuk :

1. Mengkaji dan menganalisis gambaran manajemen perubahan, budaya organisasi dan kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.
2. Mengkaji dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.
3. Mengkaji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.
4. Mengkaji dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang akan diperoleh dalam melakukan penelitian ini adalah, sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memberikan pengetahuan dan mengembangkan wawasan ilmu khususnya dalam bidang manajemen yang berkaitan dengan manajemen perubahan, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga diharapkan dapat berguna untuk mengaplikasikan teori-teori yang telah diterima selama perkuliahan.

2. Manfaat Praktis

Bagi pihak rumah sakit umum Bakti Timah Pangkalpinang, hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam upaya

meningkatkan kinerja karyawan rumah sakit yang berperan penting dalam pencapaian tujuan, visi dan misi organisasi.

3. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan informasi kepada pihak jasa pelayanan kesehatan terkait terutama rumah sakit umum yang berada di provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk mengambil kebijakan organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan rumah sakit.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang landasan teori mengenai teori manajemen dan manajemen sumber daya manusia, teori manajemen perubahan, teori inovasi pelayanan kesehatan, serta teori kinerja karyawan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi dan sampel, teknik pengambilan data serta analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan mendeskripsikan objek penelitian, seluruh proses serta teknis analisis data, hingga hasil dari pengujian seluruh hipotesis penelitian sesuai dengan metode yang digunakan.

BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dari seluruh hasil penelitian yang telah diperoleh. Selain itu juga, menjelaskan apa saja keterbatasan dalam penelitian serta saran terhadap keterbatasan penelitian dan masalah penelitian.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**