

Intervensi Implementasi Budaya Organisasi di Rumah Sakit Jiwa

Vidya Nindhita^{1✉}

¹Universitas Trunojoyo Madura, Indonesia

Abstrak

Rumah Sakit Jiwa sebagai pilar pelaksana program kesehatan mental, berbasis pada pelayanan sebagai nilai utama. Pelayanan berkaitan erat dengan budaya organisasi dan bagaimana internalisasinya kepada seluruh karyawan Rumah Sakit Jiwa, guna memberikan pelayanan yang maksimal. Ketidakberfungsian budaya menyebabkan kurang dipahami atau ketidakmampuan anggota organisasi dalam menjalin hubungan interpersonal yang baik. Organisasi yang berorientasi jasa pada kenyataannya memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan yang ramah kepada pelanggan. Untuk mendukung pelayanan publik yang lebih baik, maka sebuah organisasi penting untuk mengetahui bagaimana implementasi budaya organisasi yang ada di dalamnya yang bertujuan orientasi pada pelayanan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah gambaran budaya organisasi di RSJ S di Jawa Tengah? Intervensi apa yang dapat dilakukan berkaitan dengan budaya organisasi di RSJ S di Jawa Tengah? Metode Pengumpulan data menggunakan metode *mixed method* dengan kuisioner dan wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya kendala dalam internalisasi budaya organisasi. Implementasi budaya organisasi dengan program perubahan budaya dapat diterapkan dengan adanya agen-agen budaya guna mencapai tujuan organisasi.

Kata Kunci: *budaya organisasi; rumah sakit jiwa; intervensi*

Abstract

Mental Hospitals as the pillar of implementing mental health programs, based on service as the main value. Service is closely related to organizational culture and how it is internalized by all Mental Hospital employees, in order to provide maximum service. A dysfunctional culture leads to a lack of understanding or the inability of organizational members to establish good interpersonal relationships. Service-oriented organizations in fact have an obligation to provide friendly service to customers. To support better public services, it is important for an organization to know how the implementation of organizational culture in it aims at service orientation. The formulation of the problem in this study is how is the description of organizational culture in RSJ S in Central Java? What interventions can be made related to organizational culture in RSJ S in Central Java? Data collection methods using mixed methods with questionnaires and interviews using purposive sampling techniques. The results of the study show that there are obstacles to internalizing organizational culture. Implementation of organizational culture with a cultural change program can be implemented with cultural agents to achieve organizational goals.

Keywords: *organization culture; mental hospitals; intervention*

Copyright (c) 2023 Vidya Nindhita

✉ Corresponding author :

Email Address : vidya.nindhita@trunojoyo.ac.id

Received: 10 Juni 2023, Accepted: 19 Juni 2023, Published: 21 Juni 2023

PENDAHULUAN

Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 menyatakan melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Dalam rangka mencapai cita-cita tersebut diselenggarakan pembangunan nasional di semua bidang kehidupan yang berkesinambungan, merupakan suatu rangkaian pembangunan yang menyeluruh,

terpadu dan teratur. Termasuk pembangunan di dalamnya adalah pembangunan kesehatan sebagai salah satu upaya pembangunan guna tercapainya kesadaran, kemauan dan kemampuan untuk hidup sehat bagi setiap penduduk agar dapat mewujudkan derajat kesehatan yang optimal. Pembangunan kesehatan pada dasarnya menyangkut semua segi kehidupan, baik fisik mental, sosial ekonomi, yang meliputi upaya kesehatan dan sumber dayanya, harus dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan guna mencapai hasil yang optimal.

Pemerintah Provinsi Jawa Tengah juga berusaha mewujudkan upaya pemerintah tersebut diatas melalui Rumah Sakit Jiwa S salah satunya sebagai unsur pendukung pelayanan rumah sakit khususnya pelayanan kesehatan jiwa. Guna mendukung pelayanan publik yang lebih baik, maka RSJ berusaha memperbaiki diri dengan budaya yang ia usung dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, diterbitkan Perdir Tentang Pedoman Perilaku Kerja ASN yang digunakan sebagai pedoman mengenai nilai-nilai yang ditetapkan dalam RSJ, sekaligus sebagai penerapan dari budaya organisasi.

Penerapan budaya yang kurang maksimal yang diperuntukkan bagi RSJ menyebabkan banyak yang perlu ditingkatkan untuk mendukung budaya supaya tujuan organisasi dapat tercapai. Perbedaan nilai yang dianut oleh karyawan akan menyebabkan karyawan kurang memiliki komitmen terhadap organisasi dan menyebabkan kesulitan dalam menjalankan organisasi dengan lebih baik antar sesama karyawan. Interpersonal yang kurang baik antar karyawan juga disebabkan budaya yang kurang diterapkan dengan sungguh-sungguh. Nilai yang dianut dan budaya organisasi yang dijalankan dengan baik akan mewujudkan organisasi yang inovatif (Kadir et al., 2020).

Proses rekrutmen yang ditentukan oleh Badan Kepegawaian Daerah atau BKD, membuat RSJ mendapat Sumber Daya Manusia atau SDM yang mungkin kurang sesuai dengan keinginan organisasi. Sedangkan, proses rekrutmen merupakan kunci penting untuk memilih atau menempatkan SDM yang sesuai dengan budaya rumah sakit. Berdasar wawancara dengan Wakil Direktur Pelayanan menunjukkan bahwa SDM yang cerdas secara kognitif bukan berarti memiliki budaya yang dibutuhkan oleh organisasi dalam menjalankan profesinya. Tidak ada kesiapan dalam pekerjaan merupakan hal yang sangat sering terjadi dalam ranah karyawan. Organisasi yang tidak menginternalisasi nilai budaya akan mengalami kebingungan, kekacauan, dan citra yang buruk bagi perusahaan (Miniati & Yeltas Putra, 2020).

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2011), budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Selain itu, Cushway dan Lodge (Marliani, 2015) menyebutkan budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang memengaruhi cara melakukan pekerjaan dan cara para karyawan berperilaku.

Berdasarkan wawancara dengan sekretaris tim penerapan budaya kerja menyatakan bahwa budaya yang ingin diterapkan di RSJ S di Jawa Tengah ini telah diusung sejak puluhan tahun yang lalu. Namun budaya tersebut tidak pernah mendapat perhatian lebih oleh pihak manajemen maupun karyawan. Budaya yang sudah dirumuskan belum juga mampu merubah perilaku kerja yang ada menjadi lebih efektif.

Budaya hanya masuk ke ranah kognitif saja dan belum diterapkan hingga nyata di lapangan. Budaya yang ada seharusnya berfungsi sebagai pedoman dan nilai yang dianut oleh karyawan RSJ S dalam bekerja maupun melayani pasien.

Tidak adanya perilaku kerja yang berpacu pada budaya kerja menyebabkan pencapaian tujuan dari organisasi kurang maksimal. Berdasar hasil wawancara Presiden Direktur, menyatakan bahwa dalam evaluasi karyawan ternyata banyak karyawan yang tidak mengerti dan tidak melaksanakan budaya yang telah ditetapkan. Pentingnya budaya dalam merangkul keseluruhan karyawan dirasa penting dikarenakan hubungan interpersonal antar karyawan juga berkurang karena tidak adanya budaya yang merekatkan. Ketidakterbacaan budaya menyebabkan kurang dipahami atau tidak mampu dalam menjalin hubungan interpersonal yang baik. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal, kepemimpinan, dan budaya organisasi pada kinerja karyawan (Ritonga, 2020)

Budaya juga harus menyelaraskan dan memotivasi anggota jika ingin meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan secara timbal balik saling mempengaruhi, motivasi yang rendah oleh sebagian besar karyawan disinyalir juga menjadi penyebab ketidakmauan untuk berubah dan menjalankan budaya yang ada. Penelitian terdahulu dari Rivai (2020) mendukung bahwa budaya organisasi kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai, dimana dengan semakin meningkatnya budaya organisasi seorang pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Salah satu faktor personal pada persepsi interpersonal adalah motivasi. Motivasi sebagai dorongan dari dalam, emosi, atau keinginan yang menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan secara keseluruhan.

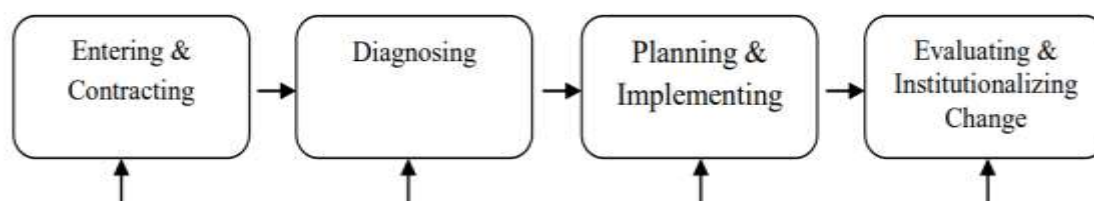
Jarak lokasi tiap gedung yang jauh menyebabkan kurangnya kedekatan antar personal dan menyebabkan buruknya komunikasi. Entah satu unit maupun antar unit. Sulitnya menerapkan budaya karena tidak ada pantauan secara rutin dikarenakan jarak yang cukup jauh antar bangsal. Kerja shift pada perawat menyebabkan antar anggota terkadang tidak dapat berkomunikasi dengan lancar dengan anggota yang lain dalam satu unit. Sedangkan anggota lain dalam unit yang berbeda semakin kesulitan untuk mengenal karyawan yang tidak sesuai dengan shiftnya. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa komunikasi yang dibangun dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya yang ditanamkan dalam organisasi tersebut (Karmila & Adli, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara juga didapatkan bahwa hubungan interpersonal baik antar bangsal maupun satu bangsal sering mengalami konflik, tidak mengenal satu sama lain, dan komunikasi yang tidak lancar. Sedangkan dalam sebuah kelompok atau organisasi, komunikasi memiliki empat fungsi : kontrol, motivasi, ekspresi emosional, dan informasi (Robbins & Judge, 2011). Komunikasi akan mempengaruhi motivasi dengan cara menjelaskan kepada para karyawan mengenai apa yang harus dilakukan, seberapa baik pekerjaan mereka, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja. Penentuan tujuan yang spesifik, umpan balik atas kemajuan demi tujuan tersebut, dan penegasan atas perilaku yang diinginkan, merangsang motivasi dan membutuhkan komunikasi.

Berangkat dari latar belakang masalah diatas, organisasi yang berorientasi jasa pada kenyataannya memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan yang ramah kepada pelanggan. Untuk mendukung pelayanan publik yang lebih baik, maka RSJ S berusaha memperbaiki diri dengan budaya yang ia usung dalam mencapai tujuan organisasi yang berorientasi pada pelayanan. Penerapan budaya yang kurang maksimal di RSJ S menyebabkan banyak yang perlu ditingkatkan untuk mendukung budaya supaya tujuan organisasi dapat tercapai. Perbedaan nilai yang dianut oleh karyawan akan menyebabkan karyawan kurang memiliki komitmen terhadap organisasi dan menyebabkan kesulitan dalam menjalankan organisasi dengan lebih baik antar sesama karyawan. Interpersonal yang kurang baik antar karyawan juga disebabkan budaya yang kurang diterapkan dengan baik. Simtom yang berkaitan dengan budaya yang dikerangkai oleh hubungan interpersonal ditandai dengan adanya banyak konflik antar satu unit maupun beda unit, tidak mengenal satu sama lain, kerjasama yang kurang, dan komunikasi antar bangsal tidak lancar karena tidak mengerti tugas yang berkaitan dengan bangsal lain. Maka dari itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah gambaran budaya organisasi di RSJ? Intervensi apa yang dapat dilakukan berkaitan dengan budaya organisasi di RSJ?

METODE

Metode tahap analisis assessmen awal yang digunakan adalah kuisioner. Selain itu, digunakan pula metode wawancara, observasi, dan studi dokumen. Selanjutnya diberikan rancangan intervensi untuk implementasi budaya organisasi. Subjek dalam penelitian ini adalah 107 responden untuk kuisioner, 11 informan untuk wawancara yang dipilih menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria laki-laki atau perempuan, merupakan karyawan RSJ S, minimal bekerja selama lebih dari 2 tahun di RSJ S. Banister (Poerwandari, 2007) mengungkapkan wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti guna memperoleh pengetahuan tentang makna-makna subjektif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti, dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut. Jenis wawancara yang dilakukan menggunakan *semistructure interview*. Metode pengumpulan data menggunakan *General Model of Planned Change* dari Kurt Lewin. Tahapan dalam pelaksanaannya adalah:



Gambar 1. Tahapan pengumpulan data

1. Tahap *Entering & Contracting*, dilakukan dengan merumuskan permasalahan, mengalokasikan sumber daya yang ada, membangun komitmen awal, dan melakukan pengumpulan data.
2. Tahap *Diagnosing*, dilakukan dengan angket (kuisioner). Angket diberikan kepada responden yang digunakan untuk memberi gambaran awal mengenai hal-hal yang ada di organisasi. Angket disusun berdasar kerangka teori *The Organizational*

System yang dikembangkan oleh Kast & Rosenzweig (Smither, Huston, & Meintire, 1996). Diagnosa dengan kerangka *The Organizational System* meliputi: Subsistem Teknikal, Subsistem Struktural, Subsistem Psikososial, Subsistem Managerial, Subsistem Tujuan dan Nilai. Kemudian menggunakan wawancara, dan observasi serta studi dokumen.

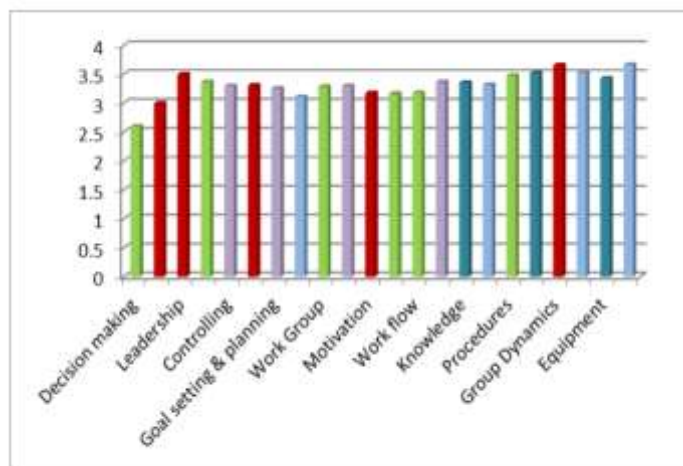
3. Tahap *Planning & Implementing*. Pada tahap ini, peneliti merencanakan dan menerapkan intervensi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seluruh data yang dimiliki, mulai dari angket, wawancara, observasi, dan studi dokumen kemudian dianalisis untuk mengetahui rancangan intervensi apa yang akan dilaksanakan.
4. Tahap *Evaluating & Institutionalizing Change*. Tahap ini dilakukan untuk menilai dan mengoptimalkan pelaksanaan intervensi yang dilaksanakan. Intervensi yang dilakukan akan dikelola kelebihan dan kekurangannya sehingga dapat dijadikan bahan intervensi yang lebih baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Assessmen

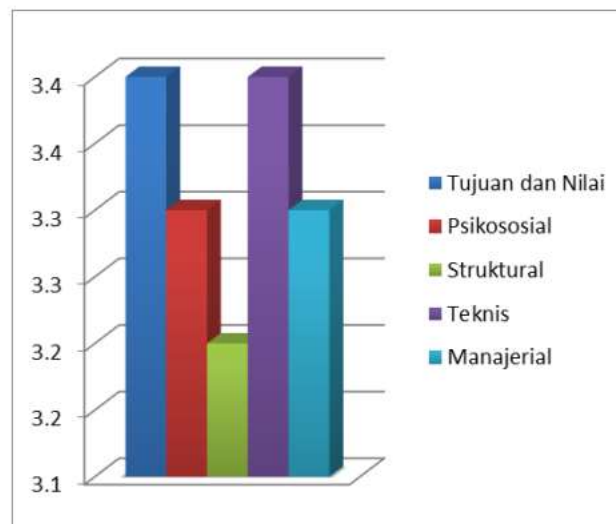
1. Angket/Kuisisioner diberikan kepada 107 orang responden yang berasal dari pegawai struktural maupun fungsional. Seluruh data yang diperoleh kemudian dijumlahkan per-aitem dan di rata-rata berdasar aitem. Adapun hasil dari kuisisioner dapat dilihat dibawah ini :

Decision making	2.6
Interpersonal relations	3
Leadership	3.5
Task	3.37
Controlling	3.3
Communication	3.31
Goal setting & planning	3.26
Philosophy	3.11
Work Group	3.29
Implementing	3.3
Motivation	3.18
Information flow	3.17
Work flow	3.18
Organizing	3.37
Knowledge	3.36
Individual Goals	3.32
Procedures	3.48
Technique	3.53
Group Dynamics	3.66
Culture	3.54
Equipment	3.43
Organization goals	3.67



Gambar 2. Grafik Means Berdasarkan Aitem

Berdasarkan perhitungan mean dari total nilai aitem setiap aspek, diperoleh data bahwa mean aspek terendah adalah *decision making* dengan *mean* 2,6, diikuti dengan *interpersonal relationship* dengan *mean* 3, *philosophy* dengan *mean* 3,11 , *information flow* dengan *mean* 3,17, dan *motivation* dengan *mean* 3,18.



Gambar 3. Grafik Rata-rata per subsistem

Hasil dari *mean* per subsistem, didapatkan bahwa subsistem struktural adalah subsistem dengan rata-rata hasil paling rendah dengan *mean* 3,21, diikuti dengan psikososial dan manajerial dengan *mean* 3,3 dan teknis dan tujuan & nilai dengan *mean* 3,4 .

2. Hasil wawancara

Wawancara dilakukan terhadap 11 responden menggunakan guideline wawancara berdasar subsistem. Berdasar dari hasil wawancara, menunjukkan bahwa subsistem psikososial adalah subsistem yang paling banyak menunjukkan masalah. Buruknya hubungan interpersonal dikarenakan beberapa faktor, salah satunya dikarenakan adanya tugas diluar bangsal, adanya kesibukan di bangsal sendiri, kurangnya kerja sama, adanya shift perawat, jarak yang jauh, tidak adanya komunikasi kerja antar instalasi, sering terjadi konflik di dalam unit maupun antar unit, dan kurangnya kegiatan yang mampu menyatukan seluruh pegawai RSJ S.

Metode yang digunakan menunjukkan bahwa aspek hubungan interpersonal memiliki respon *negative* yang tinggi. *The Organizational System* merupakan metode yang di antara subsistem memiliki keterkaitan dan dapat mempengaruhi antar satu aspek dengan aspek yang lain. Dari hasil wawancara tersebut, *core problem* adalah aspek budaya yang di kerangkai oleh hubungan interpersonal, yaitu tidak adanya pemaknaan terhadap budaya organisasi sehingga hubungan interpersonal baik antar instalasi maupun dalam satu instalasi kurang dekat. Respon aspek budaya tersebut antara lain adalah nilai yang tidak dipahami secara mendalam dan bahkan tidak hafal, tidak menerapkan budaya yang ada, dan nilai-nilai yang hanya dipahami oleh pemimpin, serta manajemen yang tidak terlalu memperhatikan masalah budaya sampai saat ini ingin digencarkan.

Budaya organisasi yang diterapkan adalah PROAKTIF. PROAKTIF merupakan singkatan dari Profesional dalam pelayanan, Ramah dalam bersikap terhadap pelanggan, Obyektif dalam penyampaian informasi, Antusias dalam semangat kerja, Kooperatif dalam kerjasama terpadu, Target dalam pencapaian program,

Intensif dalam pelaksanaan tugas dan Favorit dalam kinerja unggulan rumah sakit. Seperti yang telah dijelaskan bahwa dalam diagnosis organisasi, peneliti menggunakan *The Organizational System* yang dikembangkan oleh Kast & Rosenzweig (Smith, Huston, & Meintire, 1996). Diagnosa dengan kerangka *The Organizational System* yang merupakan uraian temuan dari hasil pendalaman data melalui metode wawancara, meliputi:

- 1) Subsistem Teknikal (Technical Subsystem). Secara teknologi, adanya sistem billing baru untuk rumah sakit ditanggapi dengan penolakan dan karyawan yang bertanggung jawab di sistem informasi merasa bekerja secara individual tanpa didukung karyawan yang lain (W1.S4.58-62). Teknologi yang diterapkan hanya berlaku untuk karyawan yang dapat menguasainya saja, dan tak jarang karyawan tersebut justru menjadi orang yang paling diandalkan dibanding yang lain (W1.S4.73-75). Karyawan sulit untuk menerima perubahan baru yang ada. Sebagian besar permasalahan teknologi disebabkan oleh teknologi itu sendiri yang bermasalah. Mesin absensi yang kadang tidak mencatat sesuai dengan kedatangan karyawan menjadi bahan untuk lebih diperbaiki. Namun, selain masalah teknologi *fingerprint*, hambatan apapun yang berkaitan dengan teknologi akan segera diatasi dengan pelayanan yang baik (W1.S6.44-48).
2. Subsistem Struktural (Structural Subsystem). Dalam pengambilan keputusan yang ada di RSJ S, dibutuhkan sebuah keteraturan. Diperlukan prosedur mulai dari bawah ke atas untuk menyampaikan pendapat yang ada (W1.S1.83-86; W1.S6.86-89). Komunikasi tetap diperlukan untuk menyampaikan pendapat dan menjalankan pekerjaan. Seluruh keputusan yang ada di RSJ S ditentukan oleh pemimpin (W1.S2.67; W1.S4.50; W1.S5.55; W1.S8.89-91). Pengambilan keputusan dapat melalui rapat walaupun yang memutuskan tetap atasan. Namun masukan dari bawahan juga dipertimbangkan sebagai bentuk pertanggungjawaban subunit (W1.S9.92-94).
3. Subsistem Psikososial (Psychosocial Subsystem). Hubungan interpersonal antar bangsal tidak lancar dikarenakan shift perawat yang berbeda sehingga tidak dapat mengenal satu sama lain yang berbeda shift (W1.S1.26-27; W1.S8.20-21-18). Jarak antar bangsal yang jauh menyebabkan karyawan jarang berkomunikasi langsung dengan karyawan yang berbeda bangsal dengannya sehingga tidak mengenal karyawan di bangsal lain (W1.S4.12-13). Tidak adanya motivasi untuk menjalin hubungan interpersonal dengan karyawan lain menyebabkan tidak banyak karyawan yang saling mengenal satu sama lain (W1.S7.20-22). Harapan akan hubungan interpersonal yang lebih baik lagi, dirasa perlu oleh karyawan supaya lebih berkesinambungan (W1.S11.57-58).
4. Subsistem Managerial (Managerial Subsystem). Evaluasi yang dilakukan dirasa sudah adil dalam menilai kinerja karyawan RSJ S dikarenakan dilakukan penilaian antar rekan yang lebih terbuka proses evaluasinya (W1.S1.77-80; W1.S7. 69-70; W1.S10.98-99). Penilaian kerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai dan Perilaku kerja. Evaluasi yang dilakukan dianggap oleh karyawan sebagai

evaluasi dan apabila hasilnya baik, akan dianggap sebagai reward (W1,S11,33-34).

5. Subsistem Tujuan dan Nilai (Goals & Values Subsystem). Karyawan RSJ S hanya sebatas mengetahui nilai-nilai yang ada di Rumah Sakit namun belum menerapkannya dengan sungguh-sungguh. Budaya kerja juga kurang tertanam di masing-masing karyawan, dan akan berbeda di masing-masing unit sehingga tergantung individu masing-masing dalam memahaminya (W1,S1,66-68; W1,S1,71-72). Nilai-nilai organisasi hanya dipahami oleh kepala ruang dan kepala instalasi, untuk kemudian dibicarakan kepada anggota (W1,S7,42-45). Evaluasi tim budaya kerja yang ada membuat karyawan lebih sadar terhadap budaya yang akan digencarkan saat ini (W1,S8,74-80)

B. Hasil Assessmen

Tujuan organisasi salah satunya adalah pusat pelayanan kesehatan jiwa yang berbudaya. Dan misi yang diterapkan adalah meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan menerapkan nilai-nilai budaya kerja aparatur yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tersebut. Namun pada faktanya, karyawan RSJ S kurang menginternalisasi nilai-nilai tersebut dalam pelayanan maupun pekerjaannya di RSJ. Pelayanan sebagai suatu proses kinerja organisasi memiliki keterikatan dan pengaruh terhadap budaya organisasi yang sangat kuat. Tanpa perubahan budaya, hanya sedikit harapan perbaikan dalam kinerja organisasi. *Value* dan *belief* merupakan ciri khas dan sifat organisasi. Nilai-nilai yang menjadi landasan dalam perilaku dan motivasi karyawan serta mempengaruhi persepsi karyawan mengenai organisasi (Marliani, 2015).

Budaya PROAKTIF di RSJ S mengatur organisasi maupun seluruh karyawan dalam bertindak dan bersikap dalam berhubungan dengan pihak-pihak yang ada di dalam maupun luar organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi RSJ S. Di dalam budaya PROAKTIF berisi budaya organisasi yang dianut oleh seluruh karyawan. RSJ S menanggapi dan berusaha menekankan budaya organisasi dengan membentuk Tim Penerapan Budaya yang pada kurang maksimal. RSJ S telah merumuskan budaya tersebut sejak lama, namun karyawan belum dapat menginternalisasi tata nilai perusahaan atau budaya organisasi yang telah dirumuskan kedalam perilaku kerja sehari-hari. Hal tersebut dikarenakan usaha untuk menginternalisasi tata nilai dianggap kurang kuat dan tata nilai dianggap sekedar rumusan tanpa dipahami cara aplikasinya.

Kegagalan implementasi ini dikarenakan karyawan yang tidak melihat urgensi perubahan, tidak memiliki visi, dan kurang implementatif. Budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi yang menuntun perilaku anggota organisasi tersebut, seperti memengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi (Marliani, 2015). Fungsi budaya organisasi adalah a.) Menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain; b.) Membawa rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; c.) Mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang; d.) Perekat sosial yang

membantu mempersatukan organisasi tersebut dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan; e.) Mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Kesinambungan organisasi sangat bergantung pada budaya yang dimiliki. Sutanto (Marliani, 2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya atau dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi anggota/karyawan terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi suatu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Budaya memiliki arti penting dalam organisasi. Chuang, Church, dan Zikic (Marliani, 2015) menyatakan bahwa kesesuaian budaya organisasi akan dapat mengurangi terjadinya konflik, baik yang berkaitan dengan pekerjaan, maupun yang berkaitan dengan hubungan antar individu. Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama adalah sekumpulan kriteria kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi (Robbins & Judge, 2011).

Budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Subkultur cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi oleh para anggota. Sebuah kantor atau unit organisasi yang secara fisik terpisah dari kantor utama organisasi mungkin memiliki kepribadian yang berbeda. Jika organisasi tidak memiliki kultur dominan dan hanya tersusun atas banyak subkultur, nilai kultur organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku yang semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Hal ini terjadi pada RSJ S. Dengan luas sekitar 10 ha menyebabkan letak bangsal tidak saling berdekatan walaupun ada beberapa bangsal yang memiliki hubungan kerja sama. Budaya dominan tidak mampu menjangkau setiap bangsal menyebabkan tidak adanya keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku yang semestinya dan tidak semestinya.. Budaya memiliki fungsi meningkatkan stabilitas sistem sosial. Budaya adalah perekat sosial yang membantu menyatukan organisasi dengan cara menyediakan standar mengenai apa yang sebaiknya dikatakan dan dilakukan karyawan. Budaya juga bertindak sebagai mekanisme *sense-making* serta kendali yang menuntun dan membentuk sikap dan perilaku karyawan (Robbins & Judge, 2011).

Cara mempertahankan keberlangsungan hidup budaya (Robbins & Judge, 2011): 1.) Seleksi. Seleksi dimaksudkan untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan keinginan organisasi, serta sesuai dengan budaya dan tujuan di organisasi; 2.) Manajemen Puncak. Tindakan manajemen puncak memiliki dampak besar terhadap budaya organisasi. Melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, para senior memantapkan norma-norma yang berlaku di organisasi terkait sejauh mana pengambilan resiko diharapkan, seberapa banyak kebebasan yang para manajer harus berikan kepada karyawan, pakaian apa yang pantas, tindakan apa yang akan membuahkan hasil berupa kenaikan gaji, promosi,

imbalan, dsb; 3.) Sosialisasi. Organisasi mesti membantu para karyawan baru beradaptasi dengan budayanya. Proses ini disebut adaptasi.

Karyawan dapat mempelajari budaya melalui : 1.) Penceritaan kisah; 2.) Ritual seperti nyanyian; 3.) Simbol-simbol material seperti jenis mobil yang diberikan kepada eksekutif puncak, ada tidaknya pesawat perusahaan, dll; 4.) Bahasa. Mempelajari budaya diperoleh pula dari seorang Pemimpin atau *key person* dalam organisasi. Kepemimpinan yang baik dan senantiasa menyebarkan pentingnya budaya akan memberikan keteladanan bagi karyawan sehingga karyawan dapat mengikuti budaya yang berlaku dan menginternalisasi budaya yang ada. Sosialisasi dari pimpinan dapat berupa pidato saat upacara atau di sepanjang waktunya ketika berada di organisasi ia memberikan contoh perilaku yang sesuai budaya dan hal tersebut akan menjadi kebiasaan di dalam organisasi.

C. Intervensi Implementasi Budaya Organisasi

Penerapan budaya adalah proses untuk memastikan terlaksananya suatu budaya perusahaan dan tercapainya budaya perusahaan tersebut. Dalam menerapkan budaya, dapat dilakukan dengan berbagai cara (Robbins & Judge, 2011):

1. Seleksi. Seleksi dimaksudkan untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan keinginan organisasi, serta sesuai dengan budaya dan tujuan di organisasi.
2. Manajemen Puncak. Tindakan manajemen puncak memiliki dampak besar terhadap budaya organisasi. Melalui apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, para senior memantapkan norma-norma yang berlaku di organisasi terkait sejauh mana pengambilan resiko diharapkan, seberapa banyak kebebasan yang para manajer harus berikan kepada karyawan, pakaian apa yang pantas, tindakan apa yang akan membuahkan hasil berupa kenaikan gaji, promosi, imbalan, dsb.
3. Sosialisasi. Organisasi mesti membantu para karyawan baru beradaptasi dengan budayanya (Luthan, 2011). Proses ini disebut adaptasi. Organisasi juga akan melakukan sosialisasi kepada semua karyawan, di sepanjang karir di organisasi. Sosialisasi dapat dikonseptualisasikan sebagai sebuah proses yang terdiri atas tiga tahap yaitu prakedatangan, perjumpaan, dan metamorphosis.
 - a. Tahap pertama mencakup semua pembelajaran yang terjadi sebelum seorang anggota baru bergabung dengan organisasi.
 - b. Pada tahap kedua, karyawan baru melihat seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa antara harapan dan kenyataan berbeda.
 - c. Tahap ketiga, terjadi perubahan yang berlangsung relative lama.
4. Pelatihan. Karyawan baru yang ramah kepada pelanggan pun mungkin tetap perlu memahami harapan manajemen, sehingga semua karyawan layanan pelanggan harus mendapat sosialisasi tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi. Karyawan yang paling fokus pada pelanggan sekalipun sekali waktu dapat kehilangan arah. Ini harus ditangani dengan pelatihan reguler dimana nilai-nilai organisasi yang berfokus pada pelanggan diajarkan kembali dan diperkuat.

Tahapan Perubahan Budaya Model Tiga Tahap Lewin merupakan salah satu pendekatan perubahan budaya organisasi (Schein, 2004) . Berikut adalah tahapan perubahan:

- 1) Tahap *Unfreezing/ Disconfirmation*. Tahapan ini menjelaskan kesiapan untuk berubah dan pemahaman tentang pentingnya perubahan. Stimulus yang cukup kuat untuk mengubah tatanan sistem kognitif dan memaksa proses coping yang melebihi asumsi yang sudah ada. Menurut Lewin, ini disebut motivasi untuk berubah. Unfreezing terdiri dari 3 step yang harus disesuaikan berdasar asumsi individu tersebut.
 - a. Perbedaan data yang sangat mengganggu dan menciptakan ketidakseimbangan
 - b. Hubungan ketidakseimbangan dan perbedaan data tentang tujuan dan idealnya menyebabkan kecemasan dan/atau perasaan bersalah
 - c. Keamanan psikologis yang cukup sehingga masih dapat menemukan kemungkinan belajar yang baru tanpa takut kehilangan identitas atau integritas.

Perubahan *transformative* mengimplikasikan bahwa seseorang harus menghilangkan pengetahuannya sebagaimana ia memperoleh pengetahuan baru. Diskonfirmasi adalah penjelasan dimana dalam proses mencapai tujuan terdapat syarat-syarat yang tidak terpenuhi/ proses yang belum sesuai seharusnya

- 2) *Movement/ Cognitive Restructuring*. Tahapan ini merupakan ketidakpastian arah perubahan dan membutuhkan bimbingan dalam menghadapinya. Bimbingan baik berupa pelatihan, pembinaan, dan umpan balik dibutuhkan dalam tahap ini. Apapun dilakukan untuk membantu membuat sebuah perubahan. Setelah organisasi aktif kembali, proses perubahan berlanjut mulai dari berbagai macam pembelajaran baru baik *trial* maupun *error*, mengimitasi *role model* berdasarkan identifikasi *role model*. Jika seseorang telah berhasil melewati penolakan dirinya, ia tidak akan merasakan kecemasan atau perasaan bersalah, namun ia akan merasakan kebutuhan untuk berubah, untuk membuang kebiasaan dan pola pikir lama dan merubahnya menjadi yang baru.
- 3) *Refreezing*. Ini adalah proses dimana ada kebutuhan untuk memperkuat kebiasaan dan kognisi baru untuk kemudian sekali lagi membuat konfirmasi terhadap perubahan. Tahap ini berisi tentang menstabilkan kembali suatu perubahan yang telah dibuat. Jika konformasi dianggap tidak memenuhi, maka proses *coping* dan proses pencarian akan berlanjut. Segera setelah data terkonfirmasi sudah diperoleh dari sumber tertentu, maka keyakinan baru dan nilai-nilai yang terstabilisasi akan diinternalisasi. Jika semuanya itu bekerja dengan baik, maka hal ini akan berlanjut sampai akhirnya diperlukan diskonformasi lagi.

Program Perubahan Budaya merupakan program perubahan budaya yang dapat diaplikasikan di RSJ S, mengacu pada Model Perubahan dari Lewin dan Kotter (Schein, 2004).

1. *Unfreezing*. Tahapan ini menjelaskan kesiapan untuk berubah dan pemahaman tentang pentingnya perubahan. Stimulus yang cukup kuat untuk mengubah tatanan sistem kognitif dan memaksa proses *coping* yang melebihi asumsi yang sudah ada. Menurut Lewin, ini disebut motivasi untuk berubah.
 - a. *Felt Need and Management Commitment*. Tujuannya adalah untuk menekankan kesiapan perubahan, pentingnya perubahan karena adanya masalah dalam organisasi dan menunjukkan apa saja reaksi penolakan. Dalam tahapan ini, direksi juga menjelaskan bahwa dibutuhkan komitmen atas proses perubahan yang panjang, dan direksi akan senantiasa berkomitmen akan perubahan tersebut. Berikut adalah reaksi terhadap perubahan yang akan terjadi:
 - a) *Rejection*. Apabila perubahan dianggap memiliki potensi yang membahayakan bagi karyawan, maka penolakan akan terjadi. Hal ini dapat terlihat dengan berkurangnya kepuasan kerja, turnover, dan penurunan produktifitas
 - b) *Resistance*. Kapanpun karyawan merasa diancam dan merasa ketakutan akan perubahan, maka karyawan akan melakukan perlawanan. Perlawanan ini dapat terlihat dan tidak terlihat.
 - c) *Tolerance*. Apabila karyawan sudah netral terhadap perubahan dan dapat membuat suatu perbandingan antara positif dan negatif dari sebuah perubahan, maka ia cenderung akan mentoleransi perubahan tersebut
 - d) *Acceptance*. Apabila karyawan sudah dapat menemukan lebih banyak hal positif daripada negatif dari sebuah perubahan, maka karyawan cenderung akan menerima perubahan tersebut.
 - b. *Survey Feedback*. *Survey Feedback* digunakan untuk mendiagnosis dimana action plans akan ditujukan.
 - c. Tim Penerapan Budaya. Tim penerapan budaya organisasi dapat dibentuk oleh Rumah Sakit Jiwa S di Jawa Tengah dengan tujuan untuk mensosialisasikan sekaligus mengimplementasikan budaya organisasi yang ada. Tim penerapan budaya dibentuk langsung oleh Direktur Rumah Sakit Jiwa S di Jawa Tengah dikarenakan urgensi terhadap pentingnya budaya yang dijadikan tujuan dari rumah sakit.
2. *Movement*. Dilakukan dengan 3 step utama mulai dari 1) agen perubahan budaya 2) evaluasi terhadap agent of change 3) program pelatihan perubahan budaya
3. *Refreezing*. Ini adalah proses dimana ada kebutuhan untuk memperkuat kebiasaan dan kognisi baru untuk kemudian sekali lagi membuat konfirmasi terhadap perubahan. Tahap ini berisi tentang menstabilkan kembali suatu perubahan yang telah dibuat. Dapat dilakukan dengan menceritakan cerita-cerita keberhasilan, dan *follow up* tentang perubahan budaya yang telah terjadi, serta dilakukan evaluasi berkala mengenai konsistensi perubahan. a) Workshop dan b) Pemberian *Reward*

KESIMPULAN

Implementasi budaya organisasi di RSJ S mengalami kendala dalam tahap internalisasi budaya. Hal ini menyebabkan hubungan interpersonal antara satu bangsal dan bangsal lainnya masih perlu ditingkatkan lagi, sehingga karyawan saling mengenal dengan karyawan yang ada di bangsal lainnya. Selain itu, gambaran budaya organisasi menggambarkan tujuan dari RSJ S dalam pelayanannya. Karena itu untuk mengatasi permasalahan tersebut, maka diperlukan intervensi yang mencakup lingkup budaya dan hubungan interpersonal. Implementasi budaya organisasi dengan program perubahan budaya dapat diterapkan dengan indikasi bahwa budaya organisasi dapat diterima dan dipahami oleh karyawan hanya apabila diantara budaya yang tumbuh dan berkembang di organisasi dengan budaya yang tumbuh di setiap individu terdapat kesesuaian. Apabila budaya dilaksanakan dengan baik, maka akan meningkatkan keseluruhan sistem yang berjalan di RSJ S, dengan agen-agen budaya di dalamnya guna mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Kadir, A., Ode, L., Elwan, M., Kadir, P. :, Studi, P., Publik, A., Halu, U., & Kendari, O. (2020). Budaya dan Sistem Nilai Organisasi Untuk Mewujudkan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Inovatif. *Public Administration Journal of Research*, 2(2), 127–138. <https://www.kolakakab.go.id>
- Karmila, L., & Adli. (2021). Peran Komunikasi Dalam Budaya Organisasi Dalam Fenomena Kisruh Partai Demokrat. *Jurnal Balayudha*, 1(1).
- Luthan, F. (2011). *Organizational Behaviour 12th edition*. New York: McGraw Hill International Edition.
- Marliani, R. (2015). *Psikologi Industri & Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Miniati, S., & Yeltas Putra, Y. (2020). Perbedaan Internalisasi Budaya Organisasi Pada Guru PNS dan NON PNS di Bukittinggi. *Jurnal Riset Psikologi*, 1.
- Poerwandari, K. (2007). *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Ritonga, B. (2020). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru di MAN 2 Model. *Edutech: Jurnal Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(2).
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2).
- Robbins, S., P. & Judge, T., A. (2011). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership 3rd Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Smither, R.D., Houston, J.M., & McIntire, S.D. (1996). *Organization Development Strategies for Changing Environments*. New York: Harper Collins College Publishers.