

## **Pembenahan Indikator Perilaku pada Nilai-Nilai Rumah Sakit Onkologi Surabaya (RSOS) yang Terkait dengan Aktivitas Kerja**

**Novrita Ade Putri**

Magister Profesi Fakultas Psikologi Universitas Surabaya

[novritadeputri@gmail.com](mailto:novritadeputri@gmail.com)

**Abstrak** – Budaya dapat membantu perusahaan meraih sukses yang diinginkannya. Untuk dapat memanfaatkan budaya dengan maksimal, perusahaan perlu menanamkan nilai yang ada pada setiap karyawannya. Kondisi ini belum dapat diterapkan oleh karyawan RSOS yang mana cukup menjadi permasalahan tersendiri dalam aktivitas kerja mereka. Pemahaman karyawan yang masih minim terhadap nilai RSOS membuat karyawan kurang bisa mengimplementasikan nilai-nilai yang ada dalam aktivitas kerja mereka. Di samping itu, indikator perilaku yang juga kurang representatif terhadap konteks nilai dan kurang sesuai dengan kondisi karyawan di RSOS juga menjadi faktor yang memengaruhi kurangnya implementasi nilai selama ini. Penelitian ini dilakukan untuk membenahi indikator perilaku pada setiap nilai RSOS dengan harapan agar seluruh karyawan RSOS paham terhadap nilai tersebut hingga pada akhirnya mengimplementasikan nilai pada aktivitas kerja mereka. Peneliti melakukan evaluasi atas setiap indikator perilaku serta menggali kendala-kendala implementasi yang dirasakan selama ini di setiap nilai. Pembentukan indikator perilaku juga didasari atas kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dengan objektif agar dapat diterapkan oleh seluruh karyawan RSOS. Proses ini dilakukan dengan melibatkan karyawan dari seluruh tingkatan di RSOS agar memunculkan *sense of belonging* pada diri karyawan yang dapat meningkatkan komitmen karyawan untuk menginternalisasikan nilai RSOS. Implikasinya, keseluruhan hasil evaluasi dikemas menjadi buku nilai RSOS baru disertai dengan panduan bagi pihak manajemen untuk memantau penerapan nilai pada setiap karyawannya yaitu melalui *timetable* realisasi indikator perilaku pada setiap nilainya.

**Kata kunci** : indikator perilaku, implementasi nilai, budaya

**Abstract** - Culture could gain company's image to be more succeed. In order to maximize good culture, company needs to keep adding values for its employees. This kind of situation is not be implemented yet around the employees of RSOS which pretty much causing troubles on their working activities. Low understanding of the work values makes them hard to implement it to their daily working activities. The other causes are behaviour indicator that also less-representative towards the value and unfit with the employees condition in RSOS. This research is done to evaluate behaviour indicators in RSOS' values with concern that every employees could be more aware and understand, therefore they would implement it in their daily working activities. Researcher has done evaluation in every behaviour indicators thus revealing some obstacles in the implementation that happened. The idea of indicator's revamping is also based on objectivity, so then it will be implement by every employees of RSOS. This process are held by contributing employees in every work stages to get sense of belonging among them which could gain employees commitment to internalize RSOS values. The implication of this research will be completely packed in a new RSOS value book contains of whole evaluation result, with guidance for management to observe the value implementation process among employees, using timetable behaviour indicator realization in every aspect values.

**Keywords** : behaviour indicators, value implementation, culture

## **PENDAHULUAN**

Pembangunan dan perkembangan rumah sakit di Indonesia berkembang pesat setiap tahunnya. Berdasarkan data menurut Kemenkes (2013) pertumbuhan rumah sakit setiap tahunnya mencapai sekitar 5%. Dengan kondisi seperti demikian dapat dilihat bahwa segmen kesehatan cukup menjadi sektor bisnis yang harus diperhatikan. Dalam artian bahwa perubahan yang cepat dan iklim yang kompetitif, rumah sakit harus mampu beradaptasi baik dari segi internal maupun eksternal agar mampu bersaing dengan kompetitor rumah sakit lain.

Sama halnya dengan Rumah Sakit Onkologi Surabaya (RSOS) yang merupakan rumah sakit yang memiliki spesialisasi dalam menangani kasus payudara, tiroid, *general oncoly*, ginekologi onkologi, dan *chemotherapy center* yang pertama di Indonesia. Dengan keunggulan yang telah dimiliki tentunya harus didukung dengan terus menerapkan perencanaan strategis dan memberikan pelayanan yang berkualitas bagi pasien dengan memberikan pelayanan onkologi yang sesuai dengan standar akademik, membangun sumberdaya manusia yang berbudaya kerja, dan juga menyelenggarakan pendidikan serta penelitian tentang onkologi. Sejalan dengan visi rumah sakit yang seperti demikian, RSOS telah menetapkan nilai yang menjadi cerminan budaya organisasinya, hanya saja penerapan nilai yang belum optimal masih menjadi kendala tersendiri di RSOS. Kurangnya penerapan nilai ini berpengaruh pada kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

Berdasarkan hasil pra-asesmen yang telah dilakukan melalui observasi non partisipatif terhadap unit rawat jalan, rekam medik, dan *front desk* dengan mengamati setiap indikator perilaku pada nilai yang merupakan *observable behavior* diketahui bahwa lebih banyak indikator perilaku yang tidak diterapkan oleh karyawan dibandingkan dengan indikator perilaku yang sudah cukup sesuai diterapkan oleh karyawan. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar indikator perilaku belum diterapkan secara optimal oleh karyawan RSOS. Kondisi seperti demikian menunjukkan bahwa budaya organisasi belum tertanam pada diri masing-masing anggota RSOS.

Di samping melalui observasi, peneliti juga melakukan pra-asesmen melalui wawancara terhadap pihak manajemen, SDM, dan beberapa karyawan dari seluruh unit yang ada di RSOS. Dari hasil wawancara tersebut terdapat beberapa *highlight* permasalahan yang terjadi di RSOS yaitu antara lain karyawan yang hanya sekedar bekerja sesuai dengan SOP dengan tidak menerapkan nilai-nilai RSOS yang telah disusun sejak tahun 2011; karyawan tidak paham akan nilai-nilai RSOS dan menganggap nilai sebagai suatu aturan yang mengikat; nilai RSOS kurang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang ada; dan tidak ada *role model* yang dapat memicu karyawan untuk menerapkan nilai-nilai RSOS.

Menurut Schein (2004) budaya organisasi merupakan suatu pola dari asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, serta dikembangkan dengan maksud agar organisasi dapat menghadapi permasalahan yang timbul dari adaptasi eksternal maupun integrasi internal sehingga perlu adanya suatu cara yang benar untuk bisa mengerti, memahami, dan memikirkan setiap nilai dari budaya organisasi. Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa pemahaman karyawan yang masih minim terhadap budaya organisasi dari RSOS menjadi salah satu faktor yang menyebabkan implementasi nilai masih dirasa kurang optimal. Karyawan RSOS dengan latar belakang budaya dan pemahamannya masing-masing terhadap nilai RSOS belum memiliki identitas yang sama dalam hal ini adalah budaya dari RSOS itu sendiri sehingga esensi dari pemahaman nilai masih belum dimiliki oleh masing-masing karyawan RSOS.

Nilai merupakan dasar yang paling penting dari suatu budaya organisasi yang berdampak pada kinerja karyawan dan juga organisasi (Schein dalam Posner, 2010). Nilai berisikan suatu keyakinan atau prinsip inti dari organisasi yang menjelaskan kepada karyawan mengenai hal-hal yang harus menjadi perhatian dan membantu mengarahkan perilaku karyawan demi keberhasilan organisasi (Speculand & Chaudhary, 2008). Dengan demikian, nilai organisasi tersebut akan diaplikasikan ke dalam perilaku hingga kemudian dijadikan standar/acuan karyawan dalam melaksanakan tugas/pekerjaannya yang berdampak langsung pada kinerja karyawan dan organisasi (Rosenthal & Masarech, 2003).

Berdasarkan pemaparan di atas maka yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah penyusunan program untuk membenahi penerapan nilai-nilai RSOS yang selama ini masih dirasa kurang optimal. Harapannya adalah dengan karyawan bisa menerapkan nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh RSOS akan membangun budaya organisasi yang positif hingga pada akhirnya setiap karyawan mampu melakukan internalisasi budaya organisasi dalam aktivitas kerja mereka. Peneliti menganggap bahwa perlu dilakukan pembenahan nilai-nilai yang ada di RSOS dikarenakan RSOS merupakan instansi/organisasi yang bergerak di bidang jasa sehingga sikap/perilaku karyawan yang seharusnya tercermin dalam keenam nilai RSOS menjadi faktor penting yang harus diperhatikan serta memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi kualitas layanan yang diberikan. Tujuan dari penelitian ini adalah seluruh karyawan dapat melakukan aktivitas kerjanya dengan mengimplementasikan nilai-nilai yang ada di RSOS. Dengan demikian maka karyawan bekerja tidak hanya sekedar menyelesaikan tugas/pekerjaan yang tertera pada *job description* sehingga kualitas kerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini akan difokuskan pada membenahi penerapan nilai-nilai dari RSOS yang selama ini masih dirasa kurang optimal. Proses pembenahan nilai-nilai RSOS diawali dengan melakukan asesmen untuk melihat sejauh mana nilai-nilai tersebut telah atau belum dapat diterapkan oleh karyawan RSOS beserta alasan yang mendasarinya. Asesmen ini dilakukan untuk mengevaluasi seluruh nilai RSOS mulai dari nilai *customer first*, *humanity*, *teamwork*, *transparency*, *innovative*, dan *responsible* disesuaikan dengan kondisi karyawan RSOS saat ini. Hasil asesmen yang telah diperoleh akan menjadi dasar/acuan bagi peneliti untuk menyusun intervensi yang terkait dari segi konten maupun kendala implementasi.

Penelitian ini menggunakan *mixed method design* yang merupakan metode penelitian yang pengumpulan dan analisis data serta mengintegrasikan temuan-temuan dan menyusun kesimpulan menggunakan dua pendekatan sekaligus yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif (Ostlund et al, 2011). Pendekatan kualitatif

dalam penelitian ini menggunakan paradigma pragmatis yang mana pendekatan ini berfokus pada apa yang terjadi, permasalahan apa yang terjadi, dan solusi apa yang tepat dari permasalahan tersebut (Cresswell, 2007). Sedangkan untuk pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini merupakan *applied research* yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah suatu program kerja, cara kerja, kebijakan kerja, dan sebagainya telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan (Neuman, 2007).

Dalam implementasinya, partisipan yang dilibatkan dalam proses asesmen dan intervensi akan dibedakan. Pemilihan partisipan dalam penelitian ini akan disesuaikan dengan kepentingan/kebutuhan yang dibutuhkan. Pada tahap asesmen, pemilihan partisipan didasarkan atas kebutuhan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Di samping dari departemen SDM yang akan menjadi partisipan dalam proses asesmen ini, peneliti juga akan menentukan siapa saja yang akan menjadi partisipan penelitian. Dalam prosesnya, penelitian ini akan menggunakan sampel karyawan yang merupakan perwakilan dari tiap unit/departemen yang ada di RSOS yang berjumlah kurang lebih sebanyak 2 orang karyawan. Hanya saja untuk tingkatan kepala unit, seluruhnya akan menjadi partisipan dalam proses asesmen ini. Metode pengumpulan data yang digunakan pada tahap asesmen adalah observasi, *focus group discussion*, dan juga penggunaan kuisisioner atau *worksheet*. Sedangkan untuk tahapan intervensi, metode yang digunakan adalah wawancara terhadap pihak SDM maupun direksi terkait dengan penyusunan kembali buku nilai RSOS berdasarkan hasil profil asesmen yang telah disusun.

Metode analisis data untuk data kualitatif dilakukan mulai dengan organisasi data yaitu mengubah hasil wawancara dari bentuk rekaman menjadi bentuk tertulis secara verbatim; reduksi data yang merupakan proses penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari informasi yang diperoleh melalui data di lapangan sehingga nantinya dapat menarik kesimpulan; penyajian data dan penarikan kesimpulan yang disajikan dalam bentuk teks naratif maupun dengan menggunakan matriks/bagan/grafik. Sedangkan untuk metode analisis data kuantitatif yaitu dengan menentukan rekapitulasi data dari jumlah

indikator perilaku yang kurang sesuai dari tiap nilainya serta usulan tambahan indikator perilaku baru yang disajikan dalam bentuk tabel dan grafik. Pada tahapan intervensi, data yang akan dianalisis lebih mengarah pada penyusunan perubahan konten dari indikator perilaku nilai RSOS yang mengacu pada hasil analisis pada proses asesmen serta menganalisis kondisi kendala implementasi yang selama ini dirasakan dan kemudian menentukan tindakan/rancangan intervensi yang sesuai.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian Tahap Asesmen**

Proses asesmen dilakukan dengan tujuan melakukan evaluasi terhadap indikator perilaku pada tiap-tiap nilai dari Rumah Sakit Onkologi Surabaya yaitu *customer first, humanity, innovative, teamwork, transparency, dan responsible*. Metode *focus group discussion* adalah metode yang dipilih untuk melakukan proses asesmen ini. Proses *focus group discussion* dilakukan terhadap perwakilan dari kepala unit serta karyawan Rumah Sakit Onkologi Surabaya. Dalam prosesnya, *focus group discussion* dengan kepala unit dibedakan dengan proses *focus group discussion* bersama dengan karyawan. Hal ini dilakukan dengan tujuan supaya partisipan khususnya karyawan bisa memberikan informasi dengan lebih terbuka sehingga peneliti bisa mendapatkan data yang lebih variatif.

Hasil asesmen yang telah diperoleh melalui proses *focus group discussion* terhadap partisipan penelitian telah direkap dan dikelompokkan sesuai dengan sub bagian *focus group discussion* yang telah dilakukan yaitu antara lain indikator perilaku yang kurang sesuai dari keenam nilai RSOS beserta dengan alasan yang mendasari, usulan indikator perilaku dari partisipan penelitian, usulan prioritas indikator indikator perilaku dari keenam nilai RSOS, kendala implementasi nilai RSOS, dan saran partisipan penelitian secara keseluruhan.

Dalam memaparkan hasil asesmen, peneliti tidak memisahkan hasil asesmen dari kepala unit dengan karyawan. Hal ini didasari atas pertimbangan tujuan dari dilakukannya *focus group discussion* adalah memperoleh informasi

yang diperlukan untuk mengevaluasi indikator perilaku yang ada di setiap nilai RSOS tanpa membedakan dari tingkat/level jabatan.

Dalam melakukan analisis hasil asesmen akan dilakukan dengan mengevaluasi indikator perilaku dari tiap *value* dengan mengklasifikasikan dari segi konten dan implementasinya. Dalam melakukan analisis khususnya dari segi konten, peneliti juga telah menyusun kriteria yang digunakan sebagai acuan/standar dalam proses analisis. Mengingat dalam proses analisis, peneliti akan menentukan apakah indikator perilaku dapat dikatakan kurang sesuai berdasarkan evaluasi dari partisipan serta menentukan apakah usulan indikator perilaku baru dapat dijadikan masukan untuk melengkapi *value* yang ada di RSOS. Berikut adalah kriteria yang menjadi dasar analisis peneliti:

1. *Overlapping*

Indikator perilaku dapat dikatakan sesuai/bisa dijadikan sebagai usulan indikator perilaku baru apabila dalam *value* yang sama tidak terdapat indikator perilaku yang serupa. Konteks serupa yang dimaksudkan adalah pada dasarnya memiliki inti/maksud yang sama dan kurang memiliki pembeda yang jelas.

2. Konsistensi

Indikator perilaku dapat dikatakan sesuai/bisa dijadikan sebagai suatu usulan baru apabila indikator perilaku tersebut secara konsisten bisa diterapkan terhadap seluruh unit karyawan yang ada di RSOS. Mengingat *value* beserta indikator perilaku harus bisa diterapkan dan menjadi budaya bagi seluruh bagian RSOS, tidak hanya pada jabatan/unit tertentu saja.

3. Kontekstual

Indikator perilaku dapat dikatakan sesuai/bisa dijadikan sebagai usulan indikator perilaku baru apabila konten dari indikator perilaku tersebut relevan dengan definisi/makna dari *value*.

4. Praktis

Indikator perilaku dapat dikatakan sesuai/bisa dijadikan sebagai usulan indikator perilaku baru apabila telah memenuhi kriteria praktis. Praktis disini terkait dengan bentuk perilaku yang konkrit dan mudah dilakukan.

Berikut adalah hasil asesmen yang telah dilakukan disertai dengan hasil analisisnya:

Tabel 1 Matriks Ketidaksesuaian Indikator Perilaku Nilai RSOS

Nilai	Indikator Perilaku	Kriteria				Rancangan Intervensi Perubahan Konten Indikator Perilaku
		Tidak <i>Overlapping</i>	Kontekstual	Konsistensi	Praktis	
<i>Customer First</i> (Berkomunikasi yang Baik)	Ind. Perilaku 1	+	+	+	+	Tidak dilakukan perubahan/penambahan
	Ind. Perilaku 2	+	±	-	+	1. Tidak terpenuhinya kriteria kontekstual hanya sebatas pada indikator perilaku terkait dengan sikap badan tegak. Oleh sebab itu indikator perilaku tersebut dapat dihilangkan 2. Indikator perilaku dapat di <i>breakdown</i> sehingga dapat diterapkan pada seluruh unit
<i>Customer First</i> (Selalu Siap dan Antusias Melayani)	Ind. Perilaku 1	+	+	+	+	Tidak dilakukan perubahan/penambahan
	Ind. Perilaku 2	+	+	+	+	Tidak dilakukan perubahan/penambahan
	Ind. Perilaku 3	+	-	+	+	Indikator perilaku sebaiknya dihilangkan
	Ind. Perilaku 4	-	+	+	+	Dijadikan satu dengan indikator perilaku nomor 2 hanya saja ditambahkan konten terkait dengan mengucapkan salam terhadap pelanggan

Nilai	Indikator Perilaku	Kriteria				Rancangan Intervensi Perubahan Konten Indikator Perilaku
		Tidak <i>Overlapping</i>	Kontekstual	Konsistensi	Praktis	
<i>Customer First</i> (Selalu Mengembangkan Sikap Empati)	Ind. Perilaku 1	+	+	+	-	Ditambahkan contoh bentuk perilaku konkrit dari indikator perilaku ini
	Ind. Perilaku 2	-	+	+	+	Kedua indikator perilaku ini dijadikan satu
	Ind. Perilaku 3					
<i>Humanity</i>	Ind. Perilaku 1	+	+	+	+	Tidak dilakukan perubahan/penambahan
	Ind. Perilaku 2	-	-	+	+	Indikator perilaku sebaiknya dihilangkan
<i>Teamwork</i>	Ind. Perilaku 1	-	+	+	-	Indikator perilaku sebaiknya dihilangkan
	Ind. Perilaku 2	-	+	+	+	Mengingat kedua indikator perilaku ini saling <i>overlapping</i> maka dapat dilakukan perubahan supaya indikator perilaku ini dapat dijadikan satu
	Ind. Perilaku 3					
	Ind. Perilaku 4					
<i>Transparency</i>	Ind. Perilaku 1	+	+	+	-	Perlu <i>breakdown</i> kembali cakupan informasi yang perlu disampaikan oleh masing-masing unit itu sebatas apa
<i>Responsible</i> (Diri Sendiri)	Ind. Perilaku 1	+	+	+	+	Tidak dilakukan perubahan/penambahan
	Ind. Perilaku 2	+	+	+	+	Tidak dilakukan perubahan/penambahan
	Ind. Perilaku 3	+	+	+	+	Tidak dilakukan perubahan, hanya saja indikator perilaku ini ditambahkan pada nilai <i>customer first</i> pada aspek selalu siap dan antusias melayani

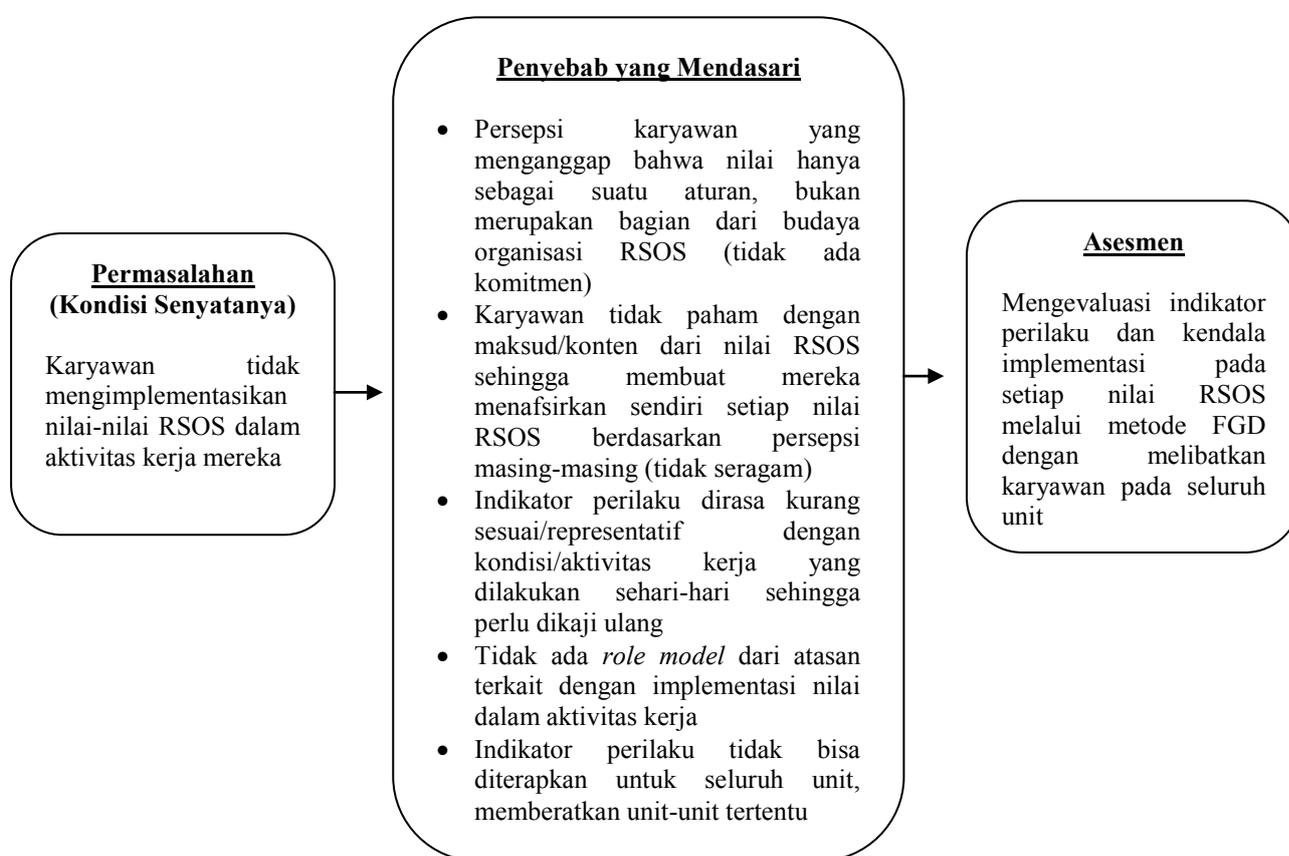
Nilai	Indikator Perilaku	Kriteria				Rancangan Intervensi Perubahan Konten Indikator Perilaku
		Tidak <i>Overlapping</i>	Kontekstual	Konsistensi	Praktis	
<i>Responsible</i> (Pekerjaan)	Ind. Perilaku 1	-	+	+	+	Perlu dilakukan perubahan dengan mengacu pada indikator perilaku nomor 1 yaitu menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan memerhatikan prosedur yang berlaku
	Ind. Perilaku 2	-	+	+	+	Indikator perilaku sebaiknya dihilangkan

Tabel 2. Matriks Usulan Tambahan Indikator Perilaku Nilai RSOS

Nilai	Indikator Perilaku	Kriteria				Rancangan Intervensi	
		Tidak <i>Overlapping</i>	Kontekstual	Konsistensi	Praktis	Perlu ditambahkan	Tidak Perlu ditambahkan
<i>Customer First</i> (Berkomunikasi yang Baik)	Ind. Perilaku 1	+	+	+	-	√	
	Ind. Perilaku 2	+	-	-	-		√
	Ind. Perilaku 3	-	+	+	-		√
<i>Customer First</i> (Selalu Siap dan Antusias Melayani)	Ind. Perilaku 1		+		+	√	
	Ind. Perilaku 2	+	-	+	-		√
<i>Customer First</i> (Selalu Mengembangkan Sikap Empati)	Ind. Perilaku 1	+	+	+	+	√	
	Ind. Perilaku 2	-	+	-	-		√
<i>Teamwork</i>	Ind. Perilaku 1	+	+	+	+	√	
	Ind. Perilaku 2	-	+	+	-		√
	Ind. Perilaku 3	-	+	+	-		√
<i>Transparency</i>	Ind. Perilaku 1	+	-	+	-		√
<i>Responsible</i> (Pekerjaan)	Ind. Perilaku 1	-	+	+	-		√
<i>Responsible</i> (Lingkungan Kerja)	Ind. Perilaku 2	-	+	+	-		√
<b>TOTAL</b>						<b>4</b>	<b>9</b>

### Hasil Penelitian Tahap Intervensi

Mengacu pada permasalahan yang terjadi di Rumah Sakit Onkologi Surabaya yaitu implementasi nilai yang belum dilakukan secara optimal oleh karyawan yang cukup berdampak pada aktivitas kerja karyawan, maka telah dilakukan asesmen yang mendasari permasalahan tersebut muncul melalui *focus group discussion*. Dari hasil pra-asesmen dan asesmen yang telah dilakukan diketahui beberapa faktor yang menjadi penyebab dari permasalahan ini muncul, yang disajikan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Bagan 1. Deskripsi Permasalahan beserta Penyebab yang Mendasari

Penyebab yang mendasari permasalahan di RSOS jika diklasifikasikan pada *level* orang/pribadi, pekerjaan, dan pekerjaan adalah sebagai berikut:

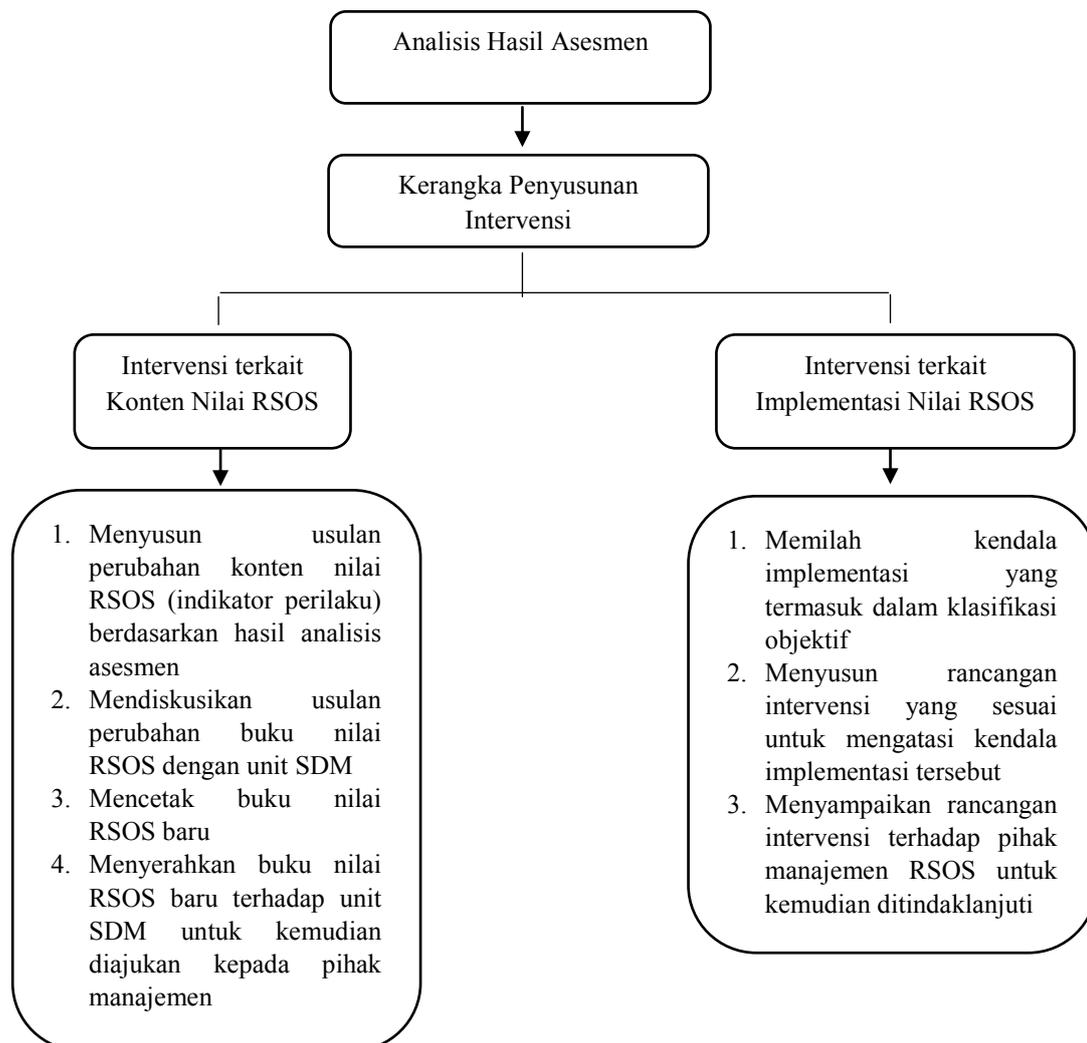
Tabel 3. Klasifikasi Penyebab Permasalahan

<b>Orang atau Pribadi</b>	Persepsi karyawan yang menganggap bahwa nilai hanya sebagai suatu aturan, bukan merupakan bagian dari budaya organisasi RSOS (tidak ada komitmen)
	Karyawan tidak paham dengan maksud/konten dari nilai RSOS sehingga membuat mereka menafsirkan sendiri setiap nilai RSOS berdasarkan persepsi masing-masing (tidak seragam)
<b>Pekerjaan</b>	Indikator perilaku dirasa kurang sesuai/representatif dengan kondisi/aktivitas kerja yang dilakukan sehari-hari sehingga perlu dikaji ulang
	Indikator perilaku tidak bisa diterapkan untuk seluruh unit, memberatkan unit-unit tertentu
<b>Organisasi</b>	Tidak ada <i>role model</i> dari atasan terkait dengan implementasi nilai dalam aktivitas kerja

Berdasarkan tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa penyebab dari permasalahan implementasi nilai yang terjadi di RSOS dapat diklasifikasikan menjadi tiga level yaitu dari konteks orang/pribadi karyawan itu sendiri, pekerjaan, dan organisasi. Hasil klasifikasi ini yang mendasari peneliti menentukan pada tahapan asesmen dilakukan proses evaluasi indikator perilaku serta menggali kendala implementasi nilai melalui proses *focus group discussion*.

Mengacu pada hasil asesmen tersebut, intervensi juga akan dibagi menjadi dua bagian yaitu dari segi konten dan implementasi. Berdasarkan hasil asesmen yang telah dilakukan dari segi konten, peneliti akan melakukan usulan perubahan terhadap buku nilai Rumah Sakit Onkologi Surabaya (RSOS).

Di samping itu, peneliti juga akan menyusun intervensi untuk mengatasi kendala yang dirasakan oleh karyawan selama ini dalam mengimplementasikan indikator perilaku dalam setiap nilai dari RSOS. Intervensi akan disusun dalam bentuk rancangan yang harapannya nantinya dapat diterapkan langsung oleh pihak manajemen. Permasalahan/kendala yang diprioritaskan oleh peneliti adalah permasalahan/kendala yang termasuk dalam klasifikasi objektif. Berikut adalah kerangka penyusunan intervensi:



Bagan 2. Kerangka Penyusunan Intervensi

Intervensi dari segi konten dilakukan dengan melakukan perubahan konten indikator perilaku yang ada pada setiap nilai RSOS. Berikut adalah hasil perubahan indikator perilaku yang telah dianalisis dan disepakati oleh pihak manajemen RSOS:

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Intervensi Perubahan Indikator Perilaku

No.	Nilai	Jumlah Indikator Perilaku Lama	Jumlah Indikator Perilaku Baru
1.	<i>Customer First</i> (Berkomunikasi yang Baik)	5	6
	<i>Customer First</i> (Selalu Siap dan Antusias Melayani)	5	4
	<i>Customer First</i> (Selalu Mengembangkan Sikap Empati)	3	3
2.	<i>Humanity</i>	4	3
3.	<i>Teamwork</i>	8	3
4.	<i>Transparency</i>	3	3
5.	<i>Innovative</i>	3	-
6.	<i>Responsible</i> (Diri Sendiri)	5	-
	<i>Responsible</i> (Pekerjaan)	7	5
	<i>Responsible</i> (Lingkungan Kerja)	3	-

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari keseluruhan proses yang telah dilakukan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan temuan pokok adalah sebagai berikut:

1. Suatu budaya organisasi merupakan suatu keyakinan dasar yang melandasi dan mengarahkan segala keputusan penting dalam organisasi. Budaya organisasi dapat menjadi suatu *core culture* dalam organisasi tersebut ketika apa yang menjadi keyakinan tersebut telah menjadi pola perilaku bersama dari sebagian besar anggota dari organisasi. Hal ini yang menjadi permasalahan awal dari implementasi nilai RSOS, mengingat nilai hanya dianggap sebagai suatu aturan yang dilakukan dan karyawan kurang memiliki pemahaman yang jelas dan seragam atas setiap nilai RSOS membuat para karyawan tidak mengimplementasikan setiap indikator perilaku dari nilai. Hal ini dikarenakan tidak adanya aspek ”makna bersama” dari budaya yang terbentuk di RSOS sehingga hasil pola perilaku bersama dari implementasi nilai belum nampak.
2. Indikator perilaku yang ada pada buku nilai kurang representatif terhadap nilai RSOS sehingga kurang ada pembeda yang jelas dari indikator perilaku tersebut. Hal ini menyebabkan masing-masing karyawan RSOS

memiliki persepsi dan pemahaman yang berbeda-beda bergantung pada penafsiran mereka masing-masing atas nilai RSOS.

3. Proses pembenahan buku nilai RSOS yang telah dilakukan peneliti dengan melibatkan perwakilan karyawan dari seluruh unit, tidak hanya sekedar kepala unit/departemen merupakan salah satu hal penting yang sekiranya perlu menjadi perhatian dari pihak manajemen RSOS. Dengan melibatkan seluruh anggota dari RSOS, maka akan ada perasaan *belonging* yang terbentuk di dalam diri karyawan. Karyawan merasa dilibatkan dan memiliki peran dalam menyusun buku nilai RSOS yang mana memiliki dampak yang cukup besar bagi implementasi nilai RSOS kelak.
4. Keseluruhan proses pembenahan indikator perilaku dalam setiap nilai RSOS yang telah dilakukan peneliti ini mengacu pada langkah-langkah penting yang perlu diperhatikan dalam membudayakan nilai dalam organisasi. Di samping itu, langkah berikutnya dalam proses pembudayaan nilai ini adalah melalui sistem manajemen. Dengan demikian peran manajemen tidak luput pentingnya dalam proses internalisasi ini, oleh sebab itu peneliti telah menyusun *timetable* untuk realisasi/proses habituasi indikator perilaku yang dapat dijadikan acuan bagi pihak manajemen untuk proses identifikasi dan sosialisasi yang dilakukan secara bertahap.
5. Pada dasarnya seluruh nilai RSOS yaitu nilai *customer first*, *humanity*, *teamwork*, *transparency*, *innovative*, dan *responsible* memiliki derajat kepentingan yang sama yang berarti tidak dapat dibedakan nilai mana yang lebih penting dibandingkan dengan nilai yang lain. Hanya saja untuk mempermudah proses habituasi/internalisasi nilai, maka proses habituasi/internalisasi dapat dilakukan secara bertahap pada tiap nilainya. Dalam menentukan *timetable* rancangan pemenuhan indikator perilaku akan disesuaikan dengan pengaturan logika hubungan antar nilai. Dimulai dari nilai yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas kerja di RSOS dan merupakan *observable behavior* yaitu dimulai dari nilai *customer first*, *responsible*, *transparency*, *teamwork*, *innovative*, hingga nilai *humanity*. Meskipun nilai *humanity* diletakkan paling akhir bukan

berarti nilai ini kurang penting bagi keberlangsungan RSOS, akan tetapi justru memberikan pengaruh yang cukup besar/luas untuk nilai-nilai lainnya.

Saran yang diberikan untuk pihak manajemen RSOS demi ketercapaian tujuan dari penelitian ini yaitu peran pemimpin memiliki pengaruh besar dalam karyawan menginternalisasi nilai. Intervensi yang telah disusun oleh peneliti akan menjadi kurang berarti apabila pihak manajemen tidak mementingkan peran pimpinan dalam menerapkan nilai dalam aktivitas kerja sehari-hari. Selain itu, ada baiknya pihak manajemen juga dapat menerapkan sistem *reward punishment* dalam penerapan indikator perilaku ini. *Reward punishment* dapat dirancang sekreatif mungkin agar supaya dapat membuat karyawan bisa menjadi lebih termotivasi dalam proses internalisasi nilai ini

Mengingat penelitian ini hanya sebatas pada penyusunan usulan perubahan konten buku nilai RSOS yang baru, maka penelitian selanjutnya dapat menyusun kerangka implementasi dari sosialisasi buku nilai RSOS ini mengacu pada *time table* yang telah disusun. Di samping itu, penelitian selanjutnya juga dapat menyusun format evaluasi dari hasil perubahan implementasi nilai yang telah diterapkan oleh karyawan. Hal ini akan membantu pihak manajemen untuk memantau sejauh mana perubahan implementasi nilai telah dilakukan oleh seluruh karyawan RSOS

## PUSTAKA ACUAN

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*, London: Kogan Page
- Badan Pusat Statistik. (2012). *Perkembangan Perusahaan Industri Indonesia*. Jakarta: Penulis
- Budihardjo, A. (2011). *Organisasi: Menuju Pencapaian Kinerja Optimum*. Prasetya Mulya Publishing: Jakarta
- Cresswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publication Inc
- Davis, S.M (2004). *Managing Corporate Culture*. Cambridge, MA: Ballinger
- Kemendes RI. (2013.) *Perkembangan Jumlah Rumah Sakit di Indonesia*. Jakarta
- Lawler, E.E., & Worely, C. (2006). *Built to Change: How to Achieve Sustained System for Success*. New York: McGraw-Hill
- Macshane, S.L., & Von Glinow, M.A. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. New York: McGraw-Hill
- Morgan, G. (1989). *Creative Organization Theory: A Resourcebook*. Newbury Park, California: Sage
- Neuman, W.L. (2007). *Social Research Method: Qualitative and Quantitative Approaches*, 3rd: Pearson Education, Inc
- Organ, D.W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean Up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97
- Organ, D.W. (2004). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington
- Organ, D.W. (2006). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478
- Ostlund, U., Kidd, L., Wengstrom., & Dewar., R.N. (2011). Combining qualitative and quantitative research within mixed method research design: A methodological review. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 369-383
- Posner. (2010). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Alfabeta: Bandung
- Prawirosentono, S. (2005). *Kebijakan kinerja karyawan*. BPFE: Yogyakarta
- Robbins. (2003). *Organizational Behavior: 12nd edition*. Upper Saddle River: New Jersey
- Sathe, V. (2005). *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, III: Irwin

- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Smircich. L. (2003). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administratively Science Quarterly*, 28, 339-358
- Werner, J.M. (2004). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Management*, 17, 601-617
- Wijaya, L.S (2011). Hubungan antara *shift* kerja dengan gangguan kelelahan kerja perawat instalasi rawat darurat Rumah Sakit Dr. Sardjito Yogyakarta. *Jurnal Magister Sains*, 1, 955-979