



Aplikasi Bu Jais

**(Budaya Kerja Organisasi Budaya Kerja Market Budaya Clan
Budaya Adhokrasi Budaya Hirarki untuk Meningkatkan
Kinerja Pegawai RS Paru Jember)**

BUDAYA KERJA ORGANISASI

Presented by
RS Paru Jember

dr. Agus Dwi Pitono, M. Kes
M. Nailul Abror, A. Md
Mega Dwi Rutanto, S. Psi
Febrina Muchti, A. Md

2025



PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR
DINAS KESEHATAN
RUMAH SAKIT PARU JEMBER PROVINSI JAWA TIMUR

Jalan Nusa Indah Nomor 28, Patrang, Jember, Jawa Timur 68118

Telepon (0331) 411781, Laman www.rspjember.jatimprov.go.id, Pos-el rspjember@jatimprov.go.id

LEMBAR PENGESAHAN

PENGESAHAN DOKUMEN RUMAH SAKIT PARU JEMBER			
LEADERSHIP AND MANAGEMENT "APLIKASI BU JAIS (BUDAYA KERJA ORGANISASI, BUDAYA KERJA MARKET, BUDAYA KERJA CLAN, BUDAYA KERJA ADHOKRASI, BUDAYA HIERARKI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI RS PARU JEMBER)" TAHUN 2025			
NAMA	KETERANGAN	TANDA TANGAN	TANGGAL
dr. Agus Dwi Pitono, M.Kes	Penulis		11 AUG 2025
dr. Eka Basuki Rachmad	Plt. Direktur Rumah Sakit Paru Jember		11 AUG 2025



Tema : LEADERSHIP AND MANAGEMENT

I. RINGKASAN

Budaya organisasi adalah aturan main yang menjadi pegangan pegawai dalam menjalankan kewajibannya berikut nilai - nilai perilaku dalam organisasi. Budaya/ Budaya organisasi bisa juga diartikan sebagai nilai, kepercayaan atau pembagian kegiatan menjadi pedoman anggota organisasi. Budaya organisasi Rumah Sakit Paru Jember adalah nilai-nilai, norma, dan praktik yang dianut oleh organisasi tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya di bidang Pelayanan Kesehatan. Nilai budaya Kerja Organisasi Rumah Sakit Paru Jember tercantum dalam Hospital By Laws (Peraturan Internal Rumah Sakit) dalam Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 86 tahun 2022. Nilai-nilai yang dimiliki Rumah Sakit meliputi kasih sayang, Profesional, Keramahan, Motto Rumah Saki "Melayani dengan Hati".

II. LATAR BELAKANG

Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 5 tahun 2021 tentang Nomenklatur, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Rumah Sakit Paru Jember, disebutkan bahwa, Bagian Tata Usaha membawahi, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dan Sub Bagian Keuangan dan Perencanaan, Kepala Bagian Tata Usaha bertanggung jawab kepada Direktur Rumah Sakit Paru Jember. Pada Bagian Tata Usaha masalah yang belum terselesaikan sampai saat ini salah satunya adalah belum optimalnya implementasi budaya kerja di RS Paru Jember. Berikut dibawah ini merupakan implementasi membangun budaya kerja di RS Paru Jember.

Tabel 1 : Implementasi membangun budaya kerja di RS Paru Jember

No	Implentasi	Keadaan sekarang	Keterangan
1	Visi dan Misi Rumah Sakit Paru Jember	Ada sosialisasi visi dan misi Rumah Sakit Paru Jember	Belum ada monitoring visi dan misi di Rumah Sakit Paru Jember
2	Tata Organisasi Nilai	Dalam <i>Hospital by Law</i> RS Paru Jember - Kasih sayang - Profesional - Keramahan	Belum di sosialisasikan Belum Ada Monitoring evaluasi pelaksanaan tata nilai organisasi
3	Motto Pelayanan	Ada sosialisasi motto pelayanan "melayani dengan hati"	Belum ada monitoring pelaksanaan motto pelayanan "Melayani dengan Hati"
4	Kepemimpinan	<i>Leadership</i> Situasional	Belum fokus kepada kepemimpinan membangun budaya
5	Kebijakan	Kebijakan teknis operasinal Rumah Sakit Paru Jember	Belum fokus kebijakan kepada budaya kerja organisasi

6	Pedoman Panduan /	Pedoman/Panduan teknis pelayanan dan operasional Rumah Sakit Paru Jember	Belum fokus kepada pedoman/panduan implementasi budaya kerja organisasi
7	<i>Standar Operasional Presedur (SOP)</i>	SOP teknis pelayanan SOP Administrasi pelayanan	Belum fokus kepada SOP implementasi Budaya kerja organisasi
8	Pelatihan	Pelatihan teknis pelayanan	Pelatihan belum fokus kepada membangun budaya kerja organisasi
9	Pemetaan Budaya	Berdasarkan tupoksi	Belum ada pemetaan budaya organisasi

Dapat disimpulkan dari tabel diatas bahwasanya implementasi budaya kerja di RS Paru Jember belum optimal maka penulis mengambil judul aplikasi Bu Jais (Budaya Kerja Organisasi, Budaya Kerja Market, Budaya Kerja Clan, Budaya Adhrokasi, Budaya Hirarki untuk meningkatkan budaya kerja organisasi RS Paru Jember.

III. TUJUAN ATAU TARGET SPESIFIK

Tujuan dari rancangan aksi perubahan untuk Penyusunan Kajian Teknis, Pedoman, Standart Operasional Prosedur dan pengembangan aplikasi panduan pemetaan budaya kerja organisasi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan terbagi dalam jangka waktu sebagai berikut

- 1) Tujuan Jangka Pendek
 - a. Kajian teknis implementasi budaya kerja organisasi di RS Paru Jember;
 - b. Pedoman implementasi budaya kerja organisasi RS Paru Jember;
 - c. Standar opsional prosedur implementasi budaya kerja di RS Paru Jember.
- 2) Tujuan Menengah
 - a. Pemetaan budaya kerja organisasi secara periodik di RS Paru Jember;
 - b. Pengelolaan kinerja pegawai berdasarkan budaya kerja organisasi di RS Paru Jember;
- 3) Tujuan Jangka Panjang
 - a. Rotasi pegawai telah mempertimbangkan pemetaan budaya calon pegawai yang akan di rotasi dengan tempat rotasi di rumah sakit paru jember;
 - b. Rekrutmen Pegawai telah mempertimbangkan pemetaan budaya calon pegawai dengan Unit yang akan di tempati;
 - c. Meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit;
 - d. Meningkatkan kinerja rumah sakit;

IV. LANGKAH-LANGKAH

1. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah adalah tahap permulaan yang dilakukan dalam penguasaan masalah. Objek dalam suatu jalinan ini dapat dikenali sebagai suatu masalah, sehingga harus dicari solusinya. Berdasarkan beberapa permasalahan yang terjadi di RS Paru Jember tempat penulis bekerja. Permasalahan tersebut belum optimal untuk Implementasi Budaya Kerja di RS Paru Jember.

Tabel 2 Implementasi Budaya Kerja di RS Paru Jember

No.	Kondisi Saat Ini	Kondisi Yang Diharapkan
1.	Belum optimalnya implementasi budaya kerja di RS Paru Jember.	Adanya implementasi budaya kerja RS Paru Jember sesuai dengan tipe budaya kerja di tiap unit kerja sehingga kinerja rumah sakit meningkat.
2	Belum ada kesesuaian pelatihan pegawai dengan kebutuhan pelatihan.	Pelatihan yang dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dari beberapa isu strategis diatas, langkah selanjutnya adalah melakukan analisa permasalahan untuk mencari prioritas permasalahan tersebut, sehingga dapat dicari solusinya. Untuk mencari prioritas permasalahan di bagian ketatausahaan tersebut menggunakan tehnik USG. Metode USG merupakan salah satu cara menetapkan urutan prioritas masalah dengan metode teknik *scoring*. Caranya dengan menentukan *Urgency, Seriousness dan Growth* dengan menggunakan skala nilai 1 - 5, suatu masalah dengan skor tertinggi merupakan prioritas dari masalah tersebut.

Berdasarkan hasil dari Isu/ masalah menggunakan metode USG dapat dilihat dalam Tabel di bawah ini :

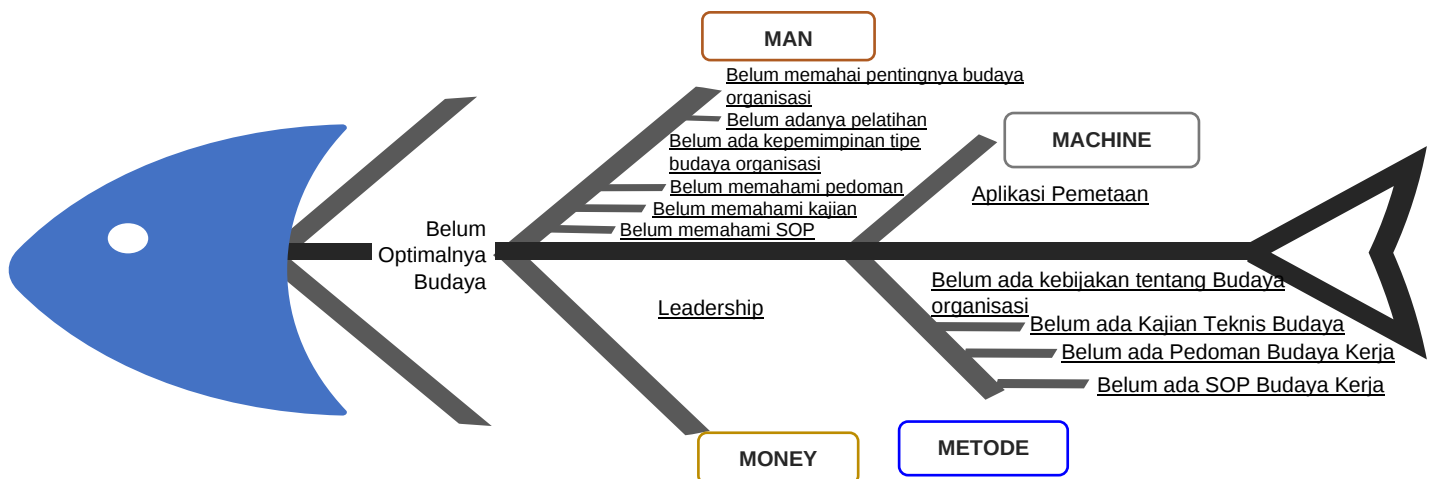
Tabel 3 Penentuan Prioritas Isu Strategis Menggunakan Metode USG.

No.	Issu	U	S	G	Total UxSxG	Rangking
1.	Belum optimalnya implementasi budaya kerja di RS Paru Jember	3	5	5	75	I
2.	Belum ada kesesuaian pelatihan pegawai dengan kebutuhan pelatihan	3	4	5	60	II

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa isu strategis dengan skor tertinggi adalah Belum optimalnya implementasi budaya kerja di RS Paru Jember.

2. Analisis Masalah

masalah strategis yang paling utama di bagian ketatausahaan rumah sakit paaru Jember berdasarkan identifikasi masalah adalah masih belum optimalnya implementasi budaya kerja di RS Paru Jember. Berikut adalah faktor faktor yang menjadi penyebab isu strategis tersebut :



Gambar 1 *Fishbone* Akar Masalah

1. METODE

- Belum ada kebijakan tentang budaya organisasi;
- Belum ada kajian teknis implementasi budaya kerja organisasi di Rumah Sakit Paru jember;
- Belum ada pedoman implementasi budaya kerja organisais di Rumah Sakit Paru Jember;
- Belum ada Standar operasional prosedur implementasi budaya kerja organisasi.

2. MACHINE.

- Belum ada sarana (aplikasi) pemetaan budaya kerja organisasi di Rumah Sakit Paru Jember;

3. MAN

- Belum memahami pentingnya buday organisasi
- Belum adanya pelatihan tentang budaya organisasi
- Belum ada kepemimpinan tipe budaya orgainsasi
- Belum memahami kajian
- Belum memahami Pedoman
- Belum memahami SOP

Dari beberapa faktor diatas, penyebab belum optimalnya implemetasi budaya kerja organisasi di Rumah Sakit Paru Jember adalah **Belum adanya kajian, Pemetaan, Pedoman, Standar opsional prosedur implementasi budya kerja organisasi di rumah sakit paru Jember**

3. Pemecahan Masalah

Sebagai solusi untuk mengoptimalkan implementasi budaya kerja organisasi di rumah sakit Paru jember, perlu kajian teknis, pedoman, Standar opsional prosedur dan pemetaan budaya kerja organisasi sehingga dapat di dilaksanakan **Implementasi “BU JAIS”(Budaya Kerja Organisasi) di Rumah Sakit Paru untuk meningkatkan Kinerja Rumah Sakit.** Dengan adanya inovasi tersebut

diatas maka diharapkan berbagai permasalahan terkait pelaksanaan implementasi budaya kerja organisasi di rumah sakit paru dapat terselesaikan

V. HASIL INOVASI/ KEGIATAN

1. Kajian Teknis tentang budaya organisasi clan, budaya market, budaya hierarki. Kajian teknis ini disusun berdasarkan kajian teknis kajian akademis tentang budaya organisasi clan, market, hierarki menurut Cameron dan Quinn Kedua dimensi tersebut membentuk empat kuadran budaya dimana masing-masing kuadran menggambarkan tipe budaya tertentu beserta perbedaan indikator efektivitas masing-masingnya. Berikut ini adalah empat budaya menurut kerangka persaingan nilai:
 - a. Budaya Klan (Clan Culture)

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

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

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

Budaya organisasi ini bercirikan pada tempat kerja yang formal dan terstruktur. Standar prosedur menentukan apa yang dikerjakan.

Kerangka persaingan nilai (*Competing Value Framework*) memiliki 6 variabel yang mewakili keempat tipe budaya nilai pesaingan (*Competing Value Cultures*) Ketika menganalisis budaya organisasi. Ke enam variabel ini tertuang dalam Instrumen penilaian budaya organisasi (*Organization Culture Assessment Instrument/OCAI*). Cameron & Quinn (2006) menjelaskan bahwa enam dimensi utama yang membentuk dasar dari kerangka mereka pada budaya organisasi adalah

 1. Karakteristik budaya yang dominan,
 2. Kepemimpinan organisasi,
 3. Manajemen karyawan,
 4. Perekat organisasi,
 5. Penekanan strategis dan
 6. Kriteria untuk sukses.

Dasar nilai tersebut diatas dapat dijadikan sebagai gambaran titik awal kondisi melalui pemetaan budaya organisasi di Rumah Sakit Paru Jember. Kemudian hasil analisa budaya dengan menggunakan tipologi ini akan dapat memberikan informasi dalam rangka menuju budaya yang paling menunjang kinerja Rumah Sakit. Hal ini diperlukan dalam rangka menggapai visi dan misinya. Hasil pemetaan budaya dominan terkait dengan praktek strategi peningkatan kualitas yang dapat dilakukan oleh organisasi

2. Pedoman pelaksanaan budaya organisasi clan, budaya market, budaya hierarki,
3. Pedoman Pelatihan Budaya clan, budaya market, budaya hierarki
4. *SOP (Standart Operating Procedur)* budaya organisasi pelaksanaan budaya clan, budaya market, budaya hierarki dan
5. Aplikasi “Bu Jais” (Budaya Organisasi Budaya clan, budaya market, budaya hierarki

Kegiatan pelaksanaan melalui aplikasi Bu Jais dilakukan

1. Pada saat rekrutmen pegawai, digunakan untuk mengetahui budaya organisasi yang ingin direkrut oleh rumah sakit paru jember sehingga sesuai dengan penempatannya.
2. Pada saat akan melaksanakan mutasi pegawai digunakan untuk mengetahui penempatan pegawai yang sesuai dengan budaya kerja organisasinya dan rumah sakit memberikan pelatihan yang sesuai pada penempatannya.
3. Pada saat evaluasi potensi budaya setiap karyawan digunakan untuk menjaga agar budaya organisasi karyawan cocok dengan budaya organisasi penempatannya.
4. Pada saat evaluasi budaya organisasi setiap bidang atau setiap bagian untuk menentukan apakah budaya yang diinginkan oleh rumah sakit sudah sesuai atau belum sehingga dapat dilakukan upaya perbaikan dengan melakukan pelatihan – pelatihan budaya agar budaya bidang atau bagian

Adapun manfaat yang akan diperoleh dari aksi perubahan ini adalah sebagai berikut :

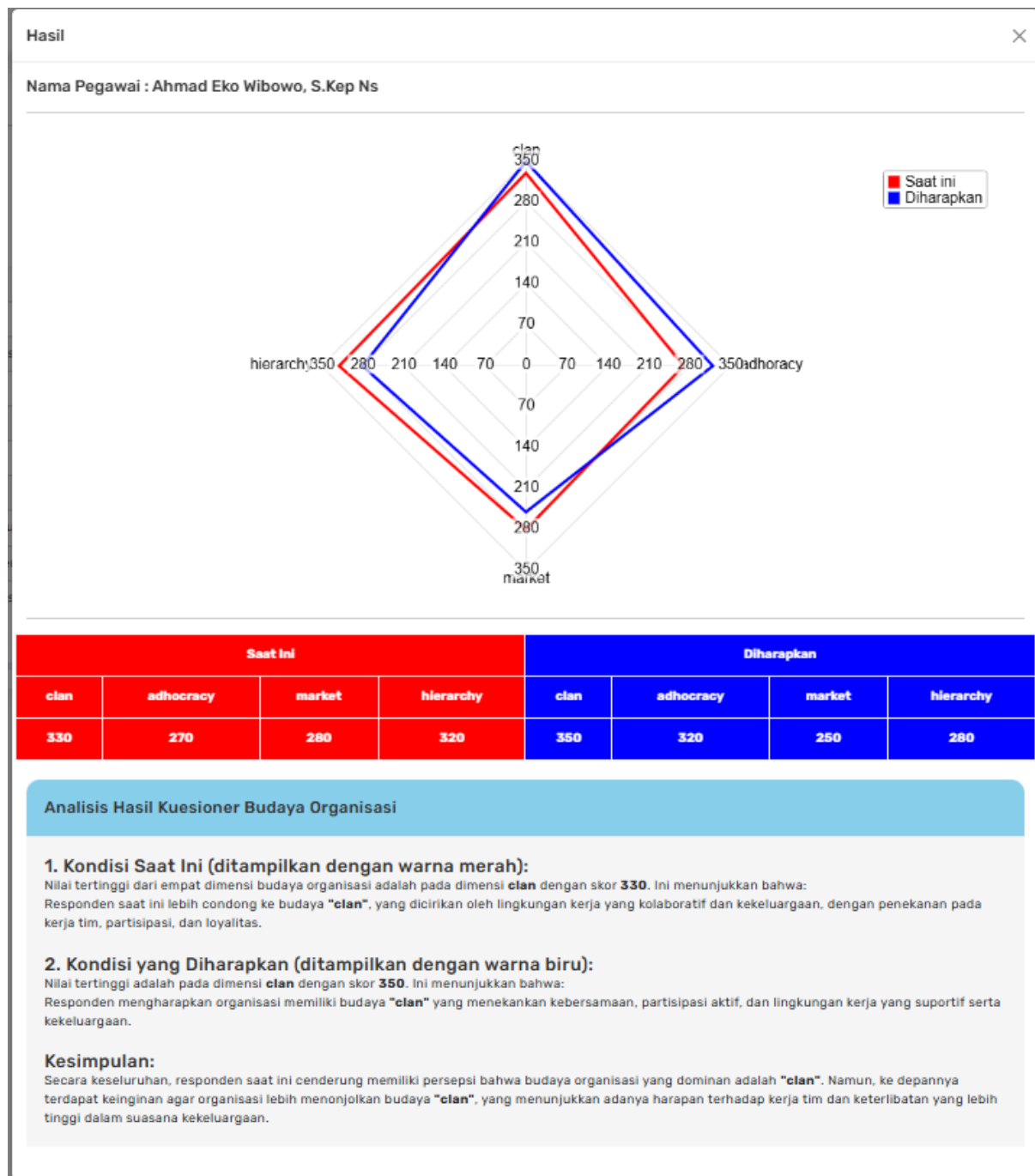
1. Pegawai mempunyai kesamaan langkah dan visi dalam melakukan tugas dan tanggung jawab;
2. Meningkatkan stabilitas organisasi karena setiap unit kerja mempunyai nilai nilai yang sama yang di pegang teguh tiap pegawai;
3. Memudahkan melaksanakan pelatihan sesuai kebutuhan untuk pengembangan sumber daya manusia;
4. Organisasi memiliki ciri khas tersendiri dan ada identitas bagi setiap anggota organisasi di dalamnya;
5. Pegawai lebih mengutamakan tujuan bersama dibandingkan kepentingan individu;
6. Memberikan arah dan pedoman dalam berperilaku dalam organisasi.
7. Pelanggan rumah sakit mendapatkan pelayanan yang baik di Rumah Sakit Paru Jember
8. Diferensiasi bagi competitor
9. Meningkatnya kepuasan Masyarakat

VI. LAMPIRAN

Lampiran 1

Contoh hasil kuisisioner pegawai

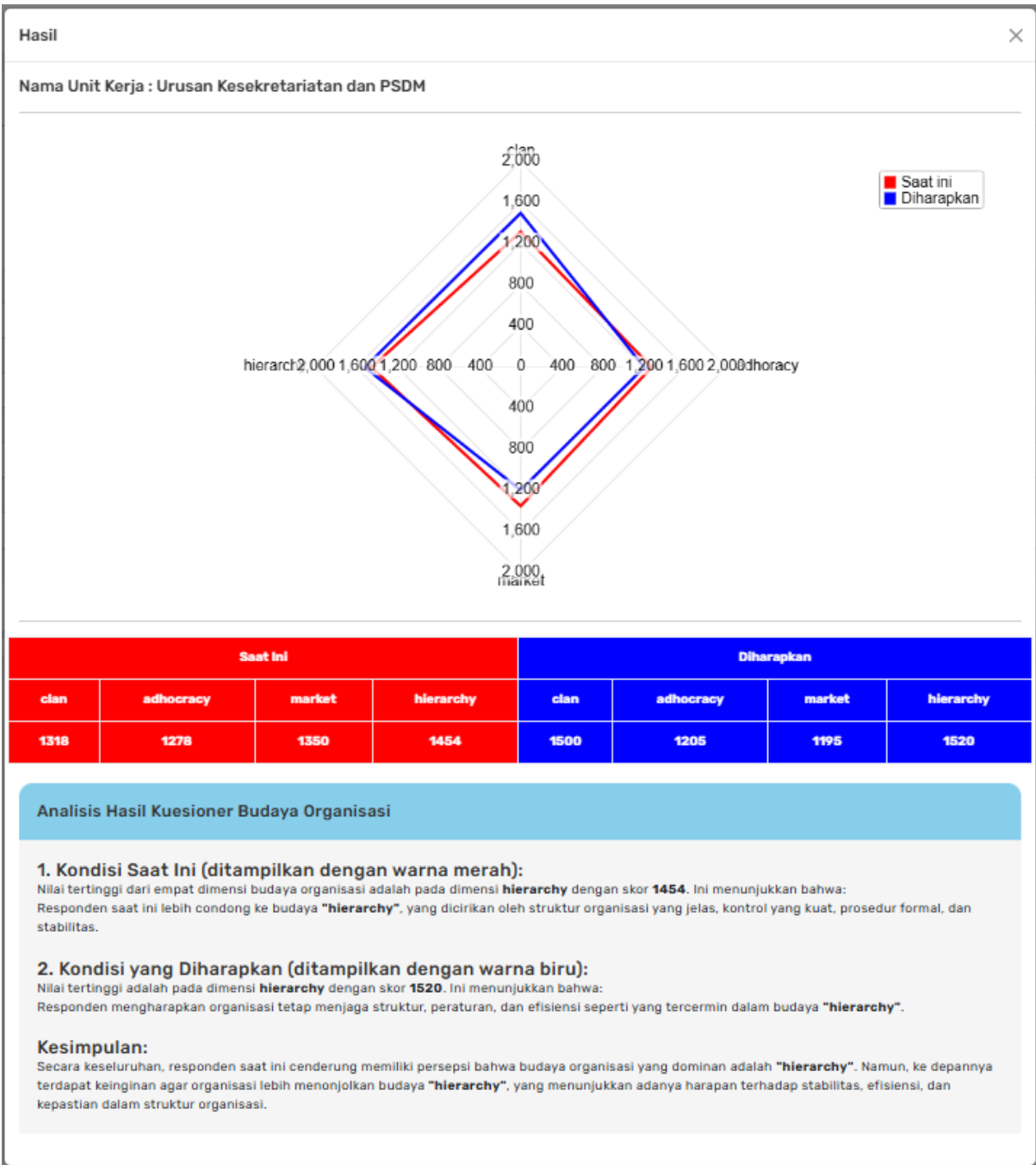
Pada personal, Eksekusi terhadap hasil analisis aplikasi Bu Jais staf tersebut sesuai apabila yang berangsautan dalam organisasi komite di rumah sakit.



Lampiran 2

Contoh hasil kuisisioner unit kerja

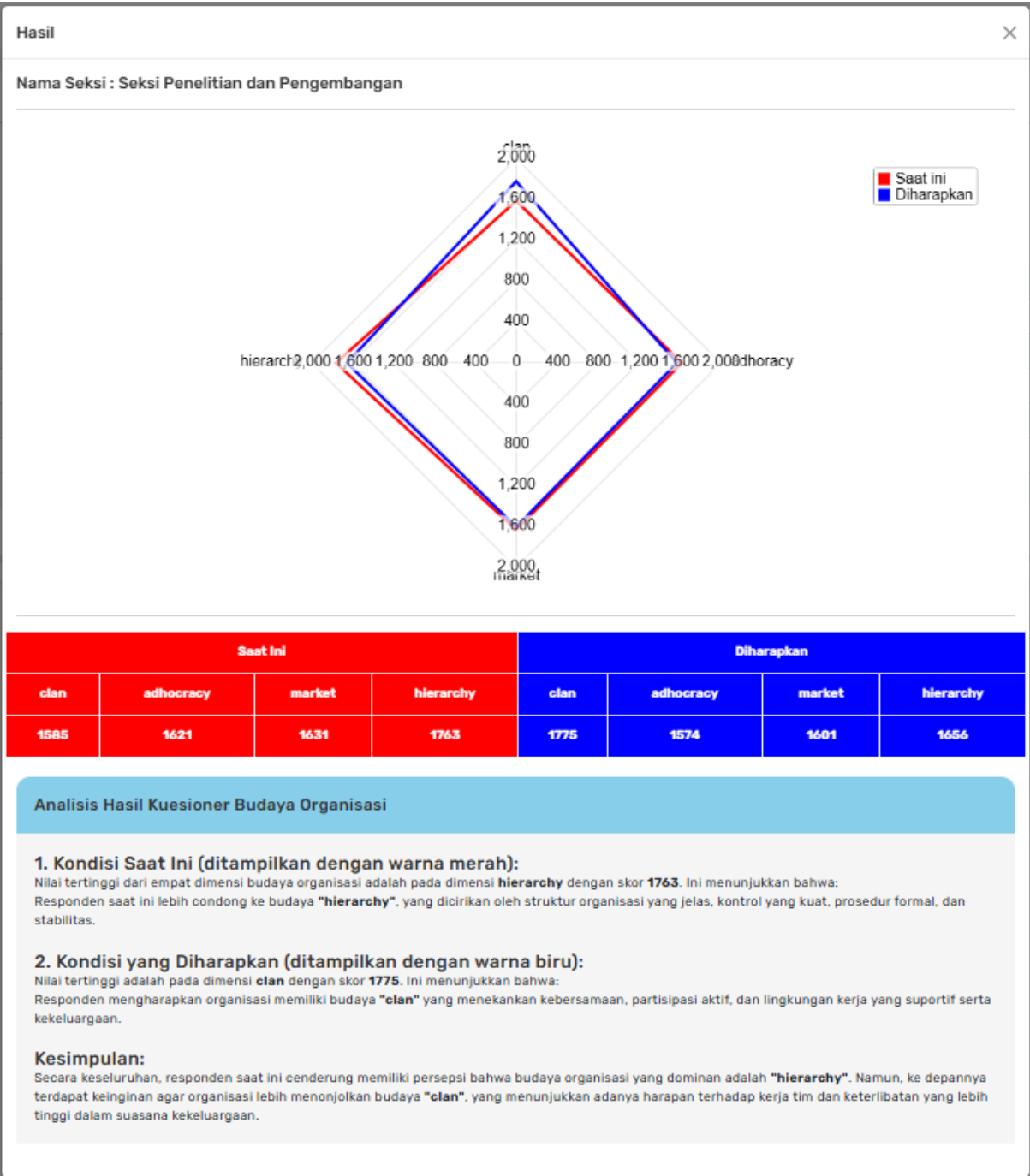
Urusan Kesekretariatan dan kepegawaian harus tunduk menurut aturan yang berlaku sehingga budaya yang dikembangkan lebih cenderung ke budaya hirarki atau aturan. Staf-staf atau karyawan rumah sakit yang ditempatkan di urusan kesekretariatan dan PSDM yang cenderung ke budaya hirarki dan pelatihan yang dibutuhkan adalah pelatihan terhadap kepatuhan peraturan.



Lampiran 3

Contoh hasil kuisisioner seksi atau sub bagian

Tupoksi atau kegiatan UKM dan Litbang membutuhkan inovasi yang sangat tinggi untuk mengembangkan pelayanan Rumah Sakit Paru Jember sehingga Staf yang diperlukan di Seksi Penelitian dan npengembangan adalah karyawan atau staf rumah sakit yang mempunyai sifat budaya adhokrasi atau inovasi sehingga pelatihan yang diperlukan adalah pelatihan tentang inovasi.



Lampiran 4

Contoh hasil kuisioner bidang atau bagian

Pada Bidang Pelayanan yang dikembangkan adalah budaya market atau kompetisi sehingga staf yang dibutuhkan dalam bidang market adalah staf atau karyawan yang mempunyai budaya market. Pelatihan yang dibutuhkan pada bidang pelayanan adalah pelatihan – pelatihan untuk mencapai target atau competitor.

